

**'N PERSPEKTIEF
OP DIE BEROEPSBEVREDIGING VAN GRONDVLAK
MAATSKAPLIKE WERKERS**

DEUR

ELMA HENDRIKS

‘N PERSPEKTIEF OP DIE BEROEPSBEVREDIGING VAN GRONDVLAKE MAATSKAPLIKE WERKERS

DEUR

ELMA HENDRIKS

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir
die graad

MAGISTER DIACONIOLOGIAE
(MAATSKAPLIKE WERK-RIGTING)

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: DR B R Malherbe

JUNIE 2001

Soli Deo Gloria

VERKLARING

Ek verklaar hiermee dat 'N PERSPEKTIEF OP DIE BEROEPSBEVREDIGING VAN GRONDLAK MAATSKAPLIKE WERKERS my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

_____ E Hendriks

E Hendriks

DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan die volgende persone wat hierdie navorsing moontlik gemaak het:

- ▶ My studieleier, dr BR Malherbe, vir haar geduldige leiding.
- ▶ My voormalige eggenoot, Hendrik, wat vir my die ruimte gegun het om te studeer en sonder wie se aanmoediging ek nie die studie sou kon voltooi het nie.
- ▶ Aan my vriende, kollegas, kennisse en familie, baie dankie vir elke woord en gebaar van ondersteuning.
- ▶ Aan elke maatskaplike werker wat as respondent opgetree het, 'n besondere woord van dank.
- ▶ Aan die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes wat toestemming verleen het vir die navorsing.

Elma Hendriks

OPSOMMING

Hierdie studie is onderneem om te bepaal watter determinante 'n rol speel in die beroepsbevrediging van grondvlak maatskaplike werkers en watter gehalte van die werksleweprogramme benut kan word om dit aan te spreek. Tydens die empiriese fase van die studie is 'n vraelys aan die maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes (streek Wes-Kaap) gesirkuleer waarin aannames oor beroepsbevrediging en gehalte van die werkslewe getoets is. Dié response bevestig 'n hoër arbeidsomset as die gemiddelde, 'n behoefte aan billike en regverdige vergoedingspakkette, bevorderingsgeleenthede, 'n werksomgewing wat werksekuriteit bied en 'n gebrek aan inspraak in die leierskap en bestuurstyl van welsynsorganisasies. Die rol wat die supervisor kan speel figureer sterk sowel as die behoefte aan gehalte van die werksleweprogramme soos, deelnemende bestuur, sensitiviteitsopleiding, doelwitbestuur en spanwerk.

Enkele aanbevelings word aan administrateurs en supervisors gemaak oor die uitbou van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging en die benutting van gehalte van die werksleweprogramme sodat arbeidsomset bekamp en koste-effektiwiteit verhoog kan word.

SLEUTELKONSEPTE

Beroepsbevrediging

Manifestasie van beroepsbevrediging

Beroepsbevrediging en teenproduktiewe gedrag

Supervisie en beroepsbevrediging

Beroepsbevrediging en arbeidsomset

Gehalte van die werkslewe

Ontwikkeling van die gehalte van die werkslewe konsep

Komponente van gehalte van die werkslewe

Gehalte van die werkslewe programme

SUMMARY

This study was undertaken to establish which determinants play a role in the job satisfaction of direct service social workers and what quality of worklife programmes can be utilised to address the problem. During the empirical phase of the study, a questionnaire was circulated to social workers of the Association for the Physically Disabled, Western Cape, in which suppositions regarding job satisfaction and quality of worklife was tested. Responses confirmed the need for fair remuneration packages, promotion opportunities, job security, a high labor turnover and a lack of participation in the management of welfare organisations. The role of the supervisor figures strongly. Quality of worklife programmes such as participatory management, sensitivity training, management by objectives and teamwork are needed.

Suggestions are made to administrators and supervisors concerning the development of job satisfaction and the utilisation of quality of worklife programmes to control labour turnover and improve cost effectiveness.

KEY CONCEPTS

Job satisfaction

Manifestation of job satisfaction

Jobsatisfaction and counterproductive behaviour

Supervision and job satisfaction

Job satisfaction and labour turnover

Measurement of job satisfaction

Quality of worklife

Development of the concept quality of worklife

Quality of worklife components

Quality of worklife programmes

'n Perspektief op die beroepsbevrediging van grondvlak maatskaplike werkers

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1	AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	MOTIVERING VIR DIE STUDIE	4
1.4	NAVORSINGSDOELSTELLINGS	6
1.5	NAVORSINGSPLAN	6
1.5.1	Navorsingsontwerp	6
1.5.2	Eenheid vir ontleding	8
1.5.3	Steekproefneming	8
1.5.4	Wyse van data-insameling en dataverwerkingsprosedure	9
1.6	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	9
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING	10
1.7.1	Beroepsbevrediging	10
1.7.2	Gehalte van die werkslewe	10
1.7.3	Maatskaplikewerkadministrateur	10
1.7.4	Supervisor	11
1.8	AANBIEDING VAN DIE INHOUD	11

HOOFSTUK 2

DIE AARD EN DETERMINANTE VAN BEROEPSBEVREDIGING

2.1	INLEIDING	12
2.2	OMSKRYWING VAN DIE TERM BEROEPSBEVREDIGING	12
2.3	DIE DETERMINANTE VAN BEROEPSBEVREDIGING	15
2.3.1	Organisatoriese veranderlikes	16
2.3.2	Groepfaktore	19

2.3.3	Persoonlike faktore	20
2.4	DIE UITDRUKKING VAN BEROEPSONTEVREDENHEID	22
2.4.1	Wyses waarop beroepsontevredenheid uitgedruk word	22
2.4.2	Beroepsontevredenheid en teenproduktiewe gedrag	25
2.5	DIE ROL VAN HOUDINGS TEN OPSIGTE VAN BEROEPS- BEVREDIGING	27
2.6	DIE VERBAND TUSSEN BEROEPSBEVREDIGING EN ARBEIDS- OMSET	31
2.7	METING VAN BEROEPSBEVREDIGING	33
2.8	DIE ROL VAN DIE SUPERVISOR TEN OPSIGTE VAN DIE VERHOGING VAN BEROEPSBEVREDIGING BY DIE GROND- VLAK MAATSKAPLIKE WERKER	36
2.9	SAMEVATTING	43

HOOFSTUK 3

GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE

3.1	INLEIDING	44
3.2	ONTWIKKELING VAN DIE KONSEP GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE	45
3.3	OMSKRYWING VAN DIE KONSEP GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE	47
3.4	KOMPONENTE VAN BELANG IN GOEIE WERKSLEWEGEHALTE	50
3.4.1	Vergoedingspakket	50
3.4.2	Sekuriteit en groei in die onderneming	52
3.4.3	Inagneming van die totale lewensruimte	54
3.4.4	Veilige en gesonde werksomstandighede	55
3.4.5	Konstitusionalisering in die werksomgewing	56
3.4.6	Ontwikkeling van menslike hulpbronne	57
3.4.7	Sosiale integrasie	58
3.4.8	Sosiale relevansie van die werk	59

3.4.9	Winsdeling	60
3.5	PROGRAMME TER VERBETERING VAN DIE GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE	60
3.5.1	Spanwerk	62
3.5.2	Deelnemende bestuur	64
3.5.3	Indiensopleiding en personeelontwikkeling	66
3.5.4	Loopbaanontwikkeling	68
3.5.5	Posontwerp en -verryking	69
3.5.6	Sensitiwiteitsopleiding	71
3.5.7	Gehaltekringe	72
3.5.8	Doelwitbestuur	74
3.6	SAMEVATTING	75

HOOFSTUK 4

BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	INLEIDING	77
4.2	DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	77
4.3	RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK	78
4.3.1	Identifiserende besonderhede van respondente	78
4.3.2	Determinante van beroepsbevrediging	80
4.3.3	Belangrikste determinante ten opsigte van beroepsbevrediging .	85
4.3.4	Definiëring van beroepsbevrediging	87
4.3.5	Beroepsontevredenheid	88
4.3.6	Beroepsbevrediging en arbeidsomset	90
4.3.7	Supervisie en beroepsbevrediging	92
4.3.8	Komponente van belang in goeie werkslewegehalte	96
4.3.9	Programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe .	96
4.3.10	Programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe van maatskaplike werkers in die Vereniging	97

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	100
5.2	GEVOLGTREKKINGS	100
5.2.1	Identifiserende besonderhede	100
5.2.2	Determinante van beroepsbevrediging	100
5.2.3	Goeie werkslewegehalte	104
5.3	AANBEVELINGS	105
5.3.1	Algemene beroepsbevrediging	105
5.3.2	Die rol van die supervisor	107
5.3.3	Gehalte van die werkslewe	108

BIBLIOGRAFIE	110
---------------------	-----

BYLAE

Bylaag A

Toestemmingsbrief van bestuursraad	119
---	-----

Bylaag B

Vraelys vir maatskaplike werkers	120
---	-----

Bylaag C

Questionnaire for social workers	128
---	-----

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1	Aantal maatskaplike werkers werksaam per kantoor	78
Tabel 4.2	Maatskaplike werkers se beroepsbevrediging in hul werksituasie	81
Tabel 4.3	Belangrikste determinante ten opsigte van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging in hul werksituasie	86
Tabel 4.4	Elemente in die definiëring van beroepsbevrediging . . .	87
Tabel 4.5	Beroepsontevreidenheid in die werksituasie	89
Tabel 4.6	Stellings wat die verhouding tussen supervisors en maatskaplike werkers beskryf	92
Tabel 4.7	Stellings wat die grootste bydrae tot die verhoging van die waarde van supervisie sal lewer	93
Tabel 4.8	Supervisors se bydrae tot die verhoging van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging	95
Tabel 4.9	Komponente van belang in goeie werkslewegehalte . . .	96
Tabel 4.10	Programme wat benut word ter verbetering van die gehalte van die werkslewe in die Vereniging	97
Tabel 4.11	Programme te verbetering van die gehalte van die werkslewe	98

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1	Reaksies op beroepsontevredenheid	23
Figuur 2.2	Motiveringstegnieke	42
Figuur 3.1	Die vergoedingsproses	51
Figuur 4.1	Maatskaplike werkers se keuses	90

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING

Maatskaplikewerkbestuur het dramatiese veranderinge ondergaan gedurende die afgelope dekade, as gevolg van onder meer hulpbronne wat al hoe skaarser geraak het. Byna geen empiriese ondersoek is gedoen wat lig werp op die effektiefste pad vorentoe nie. Administrateurs word gedwing om te doen wat hulle dink die beste moontlik is in die gegewe omstandighede en daar bestaan geen bewyse oor hoe hul administratiewe styl maatskaplike werkers se **beroepsbevrediging** en effektiewe dienslewering aan die kliënt raak nie (Grasso, 1994:89-90). Die meeste bestuurders in die maatskaplikewerkpraktik is aangestel as administrateurs op grond van hul praktykervaring, sonder dat hul spesifieke opleiding ontvang het vir hul leierskapposisies (Skidmore, 1995:152, 165).

Navorsers is reeds vir 'n tydperk van twintig jaar werksaam as beide grondvlak maatskaplike werkers en supervisor. Gedurende navorsers se dienstrydperk is ervaar dat maatskaplike werkers oor die algemeen ontoereikend voel en min beroepsbevrediging ervaar en dat administrateurs oënskynlik geen aandag aan hierdie aspek verleen nie. Die maatskaplikewerkdosent Poulin (1995:35), haal 'n paar skrywers aan wat stel dat studies bewys het dat baie maatskaplike werkers ontevrede is met hulle werk en dat beroepsbevrediging onder andere verband hou met arbeidsomset. Vinocur (1995) word deur Lau en May (1998:213) aangehaal wat stel dat personeel se beroepsbevrediging op die laagste vlakke in jare is, met slegs een uit vier personeellede wat werklik beroepsbevrediging ervaar. Silver, Poulin en Manning (1997:3) stel dat alhoewel die konsep beroepsbevrediging baie aandag geniet het in die literatuur van die sosiale sielkunde, organisasiegedrag en menslikehulpbronnbestuur, dit eers onlangs is dat navorsers begin fokus het op die beroepsbevrediging van maatskaplike werkers.

Skrywers soos Skidmore, Thackeray en Farley (1997:363) wys ook op die veranderinge wat maatskaplikewerkbestuur ondergaan het. Volgens hulle het welsynsorganisasies se administrasie in die verlede uit 'n hiërargiese sisteem van die direkteur, assistent-direkteur, supervisor en personeel bestaan, met alle mag in die direkteur gesetel. Kadushin (1992:253) se mening is dat hierdie soort hoogs geformaliseerde hiërargiese sisteem en uitgebreide reëls en regulasies geassosieer word met die uitbranding van die maatskaplike werker en 'n gebrek aan beroepsbevrediging. In die onlangse verlede het geweldige verskuiwings plaasgevind. Mag is nie meer aan die bopunt van die hiërargie gesetel nie, maar word gedeel in 'n interaktiewe sirkel. Otoriteit, beplanning en besluitnemingsmag word gedeel deur die administrateur, personeel en kliënte. In hierdie sirkel word die satisfaksie van die kliënt en beroepsbevrediging van die maatskaplike werker magtige kragte waarmee rekening gehou moet word.

Daar is sekere voorvereistes wat nagekom sal moet word as welsynsorganisasies wil gedy in hierdie veranderende omgewing. Wiesner en Vermeulen (1997:175) se mening van hierdie voorvereistes is dat ondernemings hoë **gehalte van werkslewe** aan hul personeel moet verskaf en dat hulle hoogs aanpasbaar sal moet funksioneer. Nuwe neigings in personeelwaardes is onder meer dat personeel in die werkplek met waardigheid en respek hanteer wil word. Personeel het 'n behoefte aan begrip vir hoe hulle funksioneer en watter bydraes hulle probeer maak tot die onderneming. Personeel is geneig om meer verantwoordelik op te tree as hulle billik behandel word en wil op 'n gelyke basis meeding om geleenthede in die werkplek. Indien die administrateur nuwe houdings en werkspraktyke volgens bogenoemde waardes ontwikkel sal personeel die beroepsbevrediging ervaar wat hulle verwag.

Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx en van der Schyf (1998:558, 570) is van mening dat mense met al hul probleme die belangrikste hulpbron van 'n onderneming bly. Personeelprobleme wat die administrateur mag ervaar is hoë vlakke van afwesigheid en arbeidsomset, gereelde griewe, lae moraal, swak houdings ten opsigte van die werk asook 'n weerstand teen verandering, beroepsontevredenheid en persepsies van

onbillikheid. Sonder 'n toekomspektief om dit aan te spreek sal welsynsorganisasies reaktief bly, instelle daarvan om proaktief op te tree. Beroepsbevrediging en verminderde arbeidsomset is van die kritiese uitdagings wat maatskaplikewerkadministrateurs in die gesig staar, aangesien die gevolge van arbeidsomset duur is en 'n negatiewe invloed op kliënte het. In onder andere bedryfseksies word breedvoerig aandag gegee aan personeel se beroepsbevrediging. Die vraag is of maatskaplikewerkadministrateurs hierdie kennis en bestuurstegnieke benut tot voordeel van grondvlak maatskaplike werkers se beroepsbevrediging.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Beroepsbevrediging in maatskaplike werk word dikwels as vanselfsprekend aanvaar, aangesien daar geredeneer word dat persone wat die keuse uitoefen om die professie te beoefen, dit om altruïstiese redes doen (King & Botha, 1997:107). Die denkpatoon mag die rede wees waarom relatief min geskryf is oor die werksomgewing van maatskaplike werkers (Barber, 1986:25). Die gevolge van gebrekkige beroepsbevrediging by maatskaplike werkers is personeel wat geneig is om werk van 'n swak gehalte te lewer en wat se gesondheid, geestesgesondheid en maatskaplike funksionering negatief geraak word (Vinokur-Kaplan, Jayarentne & Chess, 1994:95). Hierdie argument saam met Poulin (1995:35), se bevinding dat maatskaplike werkers ontevrede is met hul werk en die stelling van O'Brien (1990) soos aangehaal deur Ross (1993:334) dat die gemiddelde werkslewe van maatskaplike werkers, in Suid-Afrika, slegs drie jaar lank is, bevestig die belangrikheid daarvan om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te bestudeer.

Dit is noodsaaklik om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te verhoog ter wille van die koste-implikasie van lae beroepsbevrediging en gevolglike swakker dienslewering aan die kliëntesisteem. Hierdie studie word verder genoodsaak vanweë die feit dat koste-effektiwiteit van al groter belang raak vir welsynsorganisasies in Suid-Afrika wat se finansiering vanaf die staatskas toenemend verminder en diversifiseer. Cascio (1998:617-622) se werk verskaf riglyne oor hoe om die koste van afwesigheid

(weens gesondheidsprobleme) en arbeidsomset te bereken. Sy navorsing by 'n groot farmaseutiese firma bring aan die lig dat die koste van arbeidsomset 1.5 tot 2.5 keer die jaarlikse salaris van 'n personeellid beloop.

Die navorsingsvraag is hoe administrateurs hul primêre probleem naamlik om beroepsbevrediging te verhoog ten einde die gehalte van grondvlak maatskaplike werkers se dienslewering aan die kliëntesistiem te verbeter en die koste van afwesigheid en arbeidsomset te minimaliseer, kan aanspreek. Aspekte wat 'n bydrae kan lewer en ondersoek sal word, is maatskaplike werkers se houdings ten opsigte van die werk en die werksplek, werksdimensies wat beroepsontevredenheid verhoog en die rol en plek van die skep van gehalte van die werkslewe.

1.3 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

In die teenswoordige ekonomiese klimaat beskik 'n onderneming oor slegs een standhoudende hulpbron waarmee hy sy kompeterende voorsprong kan behou en dit is sy **mense** (Erasmus, 1997:35). Dit is duidelik dat die huidige vlak van leierskappraktyke in Suid-Afrika allermens bevreëdigend is. Die vinnig veranderende Suid-Afrikaanse sakeomgewing maak onmiddellike optrede noodsaaklik. Die sukses van die proses hang af van die bevoegdheid van Suid-Afrika se administrateurs en veral die leiers van mense wat bepaal watter opbrengs ondernemings uit hul menslike kapitaal haal (Van Dyk, 1998a:298). Om in staat te wees om maatskaplike werkers van hoë gehalte te lok en te behou in hierdie klimaat moet administrateurs in staat wees om te reageer op die verwagtings van hierdie veranderende werksmag (Ewaldt, 1991:217).

Van Biljon (1994:188, 190) lê klem op die behoefte aan relevante en toepaslike kwaliteitsopleiding vir administrateurs en stel dat opleidingsgeleenthede vir maatskaplikewerkadministrateurs onbevredigend is. Baie universiteite, volgens haar, verskaf geen bestuursopleiding nie, nog op voorgraadse, nagraadse of voortgesette onderrigvlak. Navorsers se waarneming, tydens haar genoemde twintig jaar praktykervaring, dui daarop dat maatskaplikewerkopleidingsinstansies eers in die onlangse verlede begin aandag gee het aan bestuursaspekte in die opleiding van

maatskaplike werkers. Skidmore (1995:33) stel dat die meeste maatskaplike werkers bevorder word tot administrateurs en dat relatief min opgelei is vir hul leierskapposisies. Die situasie is egter besig om te verander aangesien die aantal studente aan opleidingsinstansies met die hoofvak Bedryfsadministrasie aan die toeneem is. Die afleiding wat hieruit gemaak kan word is dat die huidige geslag maatskaplikewerkadministrateurs en -supervisors oor ontoereikende bestuursopleiding beskik en gevolglik kennis benodig oor die bestuur van beroepsbevrediging by grondvlak maatskaplike werkers. Die motivering van hierdie studie is gevolglik om inligting beskikbaar te stel wat benut kan word in die verhoging van die beroepsbevrediging van grondvlak maatskaplike werkers. Inligting lewer ook 'n bydrae tot die bedryf van welsynsorganisasies in 'n tyd waarin geworstel word met 'n afname in befondsing vanaf die staatskas en 'n nuwe dimensie van veelvuldige borgskappe. Welsynsorganisasies worstel ook met 'n toename in maatskaplike behoeftes in 'n onseker wêreld van baie vinnige veranderende konstitusionele, politieke, ekonomiese, maatskaplike, gemeenskaps- en persoonlike omstandighede (Arches, 1991:203; Ross, 1993:341; Vinokur-Kaplan et al., 1994:93; Wiesner & Vermeulen, 1997:175; Mullins, 1999:620).

Die administrateur moet weet hoe om struikelblokke vir effektiewe werksprestasie te verwyder sodat personeel se werk so bevredigend moontlik kan wees (Mullins, 1999:629). Deur beroepsbevrediging te verhoog word 'n bydrae gelewer tot die gehalte van dienslewering aan die kliëntesisteem en tot die verbetering van die koste-effektiwiteit van welsynsorganisasies, ook is dit in lyn met huidige staatsdruk om aan minimum standarde van dienslewering te voldoen. McKendrick (1991:263; 1992:1) meen dat Suid-Afrikaanse maatskaplike werkers boonop onder stres en druk is om te verander en intervensies aan te pas om meer "relevant" en "toepaslik" te wees en om innoverende beleid, strategieë en metodes van dienslewering wat werklik 'n impak sal maak op armoede en ongelykheid te ontwikkel.

1.4 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die doelstellings van hierdie studie was om 'n wetenskaplike gefundeerde raamwerk beskikbaar te stel van die aspekte wat 'n rol speel in die beroepsbevrediging van die grondvlak maatskaplike werker en van programme wat benut kan word om dit aan te spreek.

Ten einde hierdie doelstelling te verwesenlik, was die doelwitte van die studie:

- 1.4.1 Om te identifiseer en te beskryf wat die determinante van grondvlak maatskaplike werkers se beroepsbevrediging is;
- 1.4.2 Om te verken en te beskryf hoe beroepsbevrediging aangespreek kan word deur die supervisor;
- 1.4.3 Om te verken en te beskryf watter komponente van goeie werkslewegehalte ook vir grondvlak maatskaplike werkers belangrik is;
- 1.4.4 Om te verken en te beskryf watter programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe aangewend word en
- 1.4.5 om te beskryf hoe beroepsbevrediging deur die volgende veranderlikes beïnvloed en aangespreek kan word:
 - Supervisie
 - Houdings
 - Arbeidsomset.

1.5 NAVORSINGSPLAN

1.5.1 Navorsingsontwerp

Daar is 'n omvattende literatuurstudie van bestaande, toepaslike literatuur gemaak volgens Selltitz se aanbeveling soos aangehaal deur Mouton en Marais (1989:43). Vir hierdie doel is bronne uit die Amerikaanse, Britse en Suid-Afrikaanse literatuur benut. Voorkeur is aan resente bronne gegee, maar ter wille van volledigheid is minder resente en klassieke bronne ook benut. Aangesien die veranderlikes: beroepsbevrediging, beroepsontevredenheid en gehalte van die werkslewe oor die algemeen nie in maatskaplikewerkliteratuur beskryf word nie is die literatuurstudie ook uitgebrei na Ondernemingsbestuur, Menslikehulpbronbestuur en Bedryfsielkunde ter wille van volledigheid.

Verkennde navorsing, wat ten doel het die verkenning van 'n relatief onbekende terrein, sowel as beskrywende navorsing met die doel om 'n akkurate en noukeurige beskrywing van die onderwerp te gee (Mouton & Marais, 1989:43-44), is gedoen. Die verkennde element is gerig daarop om insig en begrip te verkry van grondvlak maatskaplike werkers met praktykervaring se ervaring van beroepsbevrediging en nie om akkurate feite in te samel nie. Alhoewel geargumenteer sou kon word dat die studie se geldigheid beperk is vanweë die grootte van die steekproef, word dit beskou as toegepaste navorsing van kontekstuele belang. Die bevindings sal dadelik beskikbaar wees vir benutting deur die administrateurs van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes wat se maatskaplike werkers die teikengroep vir die navorsing en die fokus vir interne geldigheid is (Mouton & Marais, 1989:51; De Vos, Schurink & Strydom, 1998:6). Mouton en Marais (1989:43) stel dat die beste waarborg vir 'n goeie verkennde studie, die navorser se bereidwilligheid is om nuwe idees en suggesties te ondersoek. Grinnell (1993:298) stel dat 'n verkennde studie beteken dat 'n soektog na 'n stel kategorieë plaasvind wat op 'n sistematiese wyse die vernaamste variasies wat tussen 'n groep mense, sake of gebeure gevind word opsom. In hierdie studie is gepoog om die vernaamste variasies wat 'n invloed op maatskaplike werkers se beroepsbevrediging mag hê te bepaal.

Verkennde navorsing is gedoen aangesien daar nog relatief min navorsing oor die bestuur van beroepsbevrediging in maatskaplike werk gedoen is. Slegs Snyman (1990) se navorsing fokus op die rol van bestuur in die verbetering van werkslewegehalte en produktiwiteit. Theron (1995) se navorsing handel oor die rol van supervisie ten opsigte van die werksbevrediging van maatskaplike werkers, terwyl King en Botha (1997) se navorsing die fokus laat val op die organisatoriese determinante van beroepsbevrediging in maatskaplike werk.

Die navorsing kan as kwantitatief beskou word aangesien 'n objektiewe meting van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging en gehalte van die werkslewe gemaak is (Schurink, 1989:241). Data is op so 'n wyse ingesamel dat navorser geen invloed uitgeoefen het op die respondente nie. Observasie is sistematies en op 'n

gestandaardiseerde wyse gemaak, nadat veranderlikes duidelik omskryf is (Shurink, 1989:242, 243).

1.5.2 Eenheid vir ontleding

Die steekprofeenheid is 'n grondvlak maatskaplike werker van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes in die Wes-Kaapstreek wat direkte diens aan kliënte lewer en nie in 'n supervisors- of administrateurspos staan nie. Poulin (1995:35) haal verskeie studies aan (Haynes, 1979; Jayaratne & Chess, 1983; Barber, 1986) waarin bevind is dat maatskaplike werkers wat direkte dienste lewer en die in middel- en/of topbestuursposte verskillende perspektiewe het oor aspekte wat aanleiding tot beroepsbevrediging gee. Dit is dus nie haalbaar om albei hierdie groepe in 'n studie van beperkte omvang te betrek nie.

1.5.3 Steekproefneming

Aangesien alle grondvlak maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes in die streek betrek is by die studie, is geen spesifieke steekproefstrategie benut nie en kan daarna verwys word as 'n totale opname van die teikengroep. In die Wes-Kaapstreek het die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes ses-en-twintig grondvlak maatskaplike werkers in diens. Al hierdie grondvlak maatskaplike werkers is in hierdie studie betrek om so 'n verteenwoordigend moontlike beeld te verkry van die beroepsbevrediging van die welsynsorganisasie se maatskaplike werkers in hierdie streek. Toestemming vir die navorsing is verkry by die bestuursraad van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes (sien bylae A). 'n Voorondersoek wat deur middel van 'n vraelys in Desember 1999 gedoen is as deel van 'n sintesetaak met die oog op die huidige ondersoek, het reeds aan die lig gebring dat persoonlike determinante soos selfbeeld, ouderdom, kwalifikasies, dienstydkperk en huwelikstaat nie 'n beduidende rol speel in die beroepsbevrediging van maatskaplike werkers nie. Wat wel 'n beduidende rol speel is organisatoriese determinante soos werkinhoud, bevorderingsgeleenthede en leierskap en bestuurstyl. Die welsynsorganisasie is 'n spesialiteitsorganisasie wat tans onder groot druk is om generiese of 'n een-stop diens te lewer en wat weë probeer vind hoe om aan die verwagting te voldoen sonder om sy unieke karakter te verloor.

1.5.4 Wyse van data-insameling en dataverwerkingsprosedure

Vir die doeleindes van data-versameling is die opnamemetode benut. Die opnamemetode is, soos blyk uit die literatuur (Babbie, 1992:236) die mees algemene prosedure van data-versameling. Met hierdie metode kan volgens die literatuur 'n feitlike, duidelike beskrywing van die situasie verkry word. 'n Gestruktureerde vraelys is ontwerp op grond van die literatuurstudie. Die vraelys word in bylaes A & B aangebied. Die vraelys is vir voortoetsing deur twee persone voltooi wat nie deel was van die steekproef nie. Daarna is die vraelyste onder die respondente versprei, tydens 'n maandelikse personeelontwikkelingsgeleentheid op streeksvlak. 'n Persoonlike versoek is aan die respondente gerig om hulself tot 'n keurdatum te verbind. Aangesien dit ook 'n verkennende studie is en ondersoeker oop wou wees vir nuwe idees en suggesties is van oop en geslote vrae gebruik gemaak. Babbie (1992:263) meen dat selfgeadministreerde vrae die voordeel van eerlike response en konfidensialiteit veral met betrekking tot sensitiewe vrae het.

Die gegewens uit die vraelys is per hand verwerk met behulp van 'n sakrekenaar en in tabelle en figure aangebied. Alle response op oop kategorievrae is gelys en die sleutelbegrippe van elke respons geïdentifiseer waarna die sleutelbegrippe gekategoriseer is. Die informasie in elke kategorie is geanaliseer en die frekwensie van die respons of die mees algemene aanvaarde opinie of terugvoer is sodoende vasgestel.

Na die voltooiing van die dataverwerkingsproses is die bevindinge in verband gebring met bestudeerde teorie en is gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak om as riglyn te dien vir supervisors en administrateurs in die aanspreek van aspekte wat beroepsbevrediging kan bevorder.

1.6 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

1.6.1 Vanweë tyd en koste is die ondersoek geografies afgebaken tot die maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes, streek Wes-Kaap.

- 1.6.2 Vanweë die beperkte omvang van hierdie studie en die spesifieke navorsingsteikengroep, is hierdie ondersoek moontlik nie sonder meer op ander welsynsorganisasies as die Vereniging vir Liggaamlik Gestremdes van toepassing nie.
- 1.6.3 Vraag drie in die vraelys se afleidings is onderworpe aan foutiewe interpretering omdat die respons kategorieë 'n dubbele negatief bevat.
- 1.6.4 Die feit dat die studie onderneem is by al die takke van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes in die streek kan beteken dat bevindings nie sonder meer op 'n spesifieke tak van toepassing is nie.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Kernbegrippe wat in die ondersoek benut sal word, word vervolgens gedefinieer:

1.7.1 Beroepsbevrediging

Beroepsbevrediging is die werknemer se positiewe gemoedsingesteldheid ten opsigte van sy werk en rolle in die onderneming: (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:42; Carrell et al., 1998:42). Die konsep beroepsbevrediging word volledig in hoofstuk twee bespreek.

1.7.2 Gehalte van die werkslewe

Gehalte van die werkslewe is 'n **bestuursfilosofie** wat personeel se waardigheid versterk deur die skep van gunstige werksomstandighede, die inisiëring van veranderinge en skep van groei- en ontwikkelinggeleenthede in 'n omgewing wat beroepsbevrediging bevorder. (Gibson et al., 1997:306; Lau & May, 1998:213). Die konsep gehalte van die werkslewe word volledig in hoofstuk drie beskryf.

1.7.3 Maatskaplikewerkadministrateur

'n Maatskaplikewerkadministrateur is 'n leier wat die administrasieprosesse in 'n welsynsorganisasies rig. (Administrasie is die aksies van personeel om maatskaplikewerkprosesse te aktiveer in die omsetting van die welsynsorganisasies se beleid tot dienslewering aan die kliënt.) In die proses is leiers en alle ander personeel betrokke. Skidmore (1995:1) stel dat die

administrasie gewoonlik beheer word deur leiers in die topstruktuur van die welsynsorganisasie wat werk en personeel op alle vlakke fasiliteer, maar dat dit in werklikheid **alle** personeel op alle vlakke in die rol van leier of spanlid insluit. Volgens Kadushin (1992:21) is die administrateur die persoon wat verantwoordelik vir programmeplanning, beleidformulering, organisasiebepoelings en gemeenskapsverhoudings is. In die praktyk sou 'n maatskaplikewerkadministrateur dus ook 'n maatskaplikewerkbestuurder genoem kan word.

1.7.4 Supervisor

'n Maatskaplikewerk-supervisor is 'n administratiewe personeelid aan wie gesag gedelegeer is om die professionele dienslewering van maatskaplike werkers te rig, te koördineer, te bevorder en te evalueer deur middel van die proses van supervisie (Kadushin, 1992:22; Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike werk).

1.8 AANBIEDING VAN DIE INHOUD

Hoofstuk een dien as inleiding tot die navorsingsverslag en verskaf 'n uiteensetting van die probleemstelling, motivering vir die studie, die navorsingsplan en 'n begripsomskrywing van 'n aantal sleutelkonsepte wat identifiseer is. Hoofstuk twee dien as 'n oriëntering tot die konsep beroepsbevrediging en verskaf 'n kort oorsig ten opsigte van die determinante van beroepsbevrediging, die rol van houdings ten opsigte van beroepsbevrediging, die verband tussen beroepsbevrediging en arbeidsomset, die meting van beroepsbevrediging en die supervisor se rol ten opsigte van beroepsbevrediging. Hoofstuk drie fokus op die omskrywing van die gehalte van die werkslewe van die maatskaplike werker, komponente van goeie werkslewegehalte en programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe. Die resultate en bevindings van die empiriese ondersoek word in hoofstuk vier weergegee. Hoofstuk vyf, word gewy aan gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK 2

DIE AARD EN DETERMINANTE VAN BEROEPSBEVREDIGING

2.1 INLEIDING

Beroepsbevrediging het te doen met 'n personeellid, in hierdie geval 'n maatskaplike werker, se houding of positiewe gemoedsingesteldheid ten opsigte van sy werk. Beroepsbevrediging word verhoog deur 'n bestuurder, in hierdie geval 'n welsynsorganisasie se administrateur, se vermoë om werk bevredigend te maak en struikelblokke vir effektiewe dienslewering van maatskaplike werkers te oorbrug. Alhoewel beroepsbevrediging nie gelyk aan motivering is nie, is beroepsbevrediging tog nodig vir hoë vlakke van motivering en prestasie (Mullins, 1999:629).

Ter wille van 'n verwysingsraamwerk vir die komplekse, multi-dimensionele konsep beroepsbevrediging, word in hierdie hoofstuk aandag gegee aan 'n omskrywing van die konsep beroepsbevrediging sowel as die determinante van beroepsbevrediging en die wyse waarop beroepsontevredenheid uitgedruk word deur maatskaplike werkers. Die rol van houdings ten opsigte van beroepsbevrediging word ondersoek sowel as die verband tussen beroepsbevrediging, arbeidsomset en die meting van beroepsbevrediging. Ten laaste word die rol van die supervisor, ten opsigte van die verhoging van beroepsbevrediging uiteengesit.

2.2 OMSKRYWING VAN DIE TERM BEROEPSBEVREDIGING

Die terme werksbevrediging, beroepsbevrediging en werkstevredenheid word deur skrywers soos Van der Westhuizen, Wissing en Hillebrand (1992:40), King en Botha (1997:107,108) en Nel (1998:141) as wissel terme gebruik. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek sal die term beroepsbevrediging gebruik word. Tydens van Niekerk (1994:18) se navorsing wat in 1994 voltooi is, bevind sy dat daar baie operasionele definisies van beroepsbevrediging bestaan. Haar mening is dat Locke in 1776 reeds 'n algemeen aanvaarbare definisie geformuleer het, naamlik dat beroepsbevrediging 'n aangename en positiewe emosionele gemoedsingesteldheid is, wat vloei uit die beoordeling van personeel se werk of werkservaring. Meer resente skrywers soos Conway, Williams en Green (1987:48), Theron (1995:7), Gibson et al. (1997:42, 106),

Robbins (1998:25,142, 151) en Carrell et al. (1998:511) kom grootliks daarmee ooreen naamlik dat beroepsbevrediging 'n individu se **houding** of gevoel van tevredenheid ten opsigte van sy werk en rol in die onderneming is. Enkele definisies word vervolgens weergegee wat verskeie aspekte wat 'n rol in beroepsbevrediging speel, uitlig:

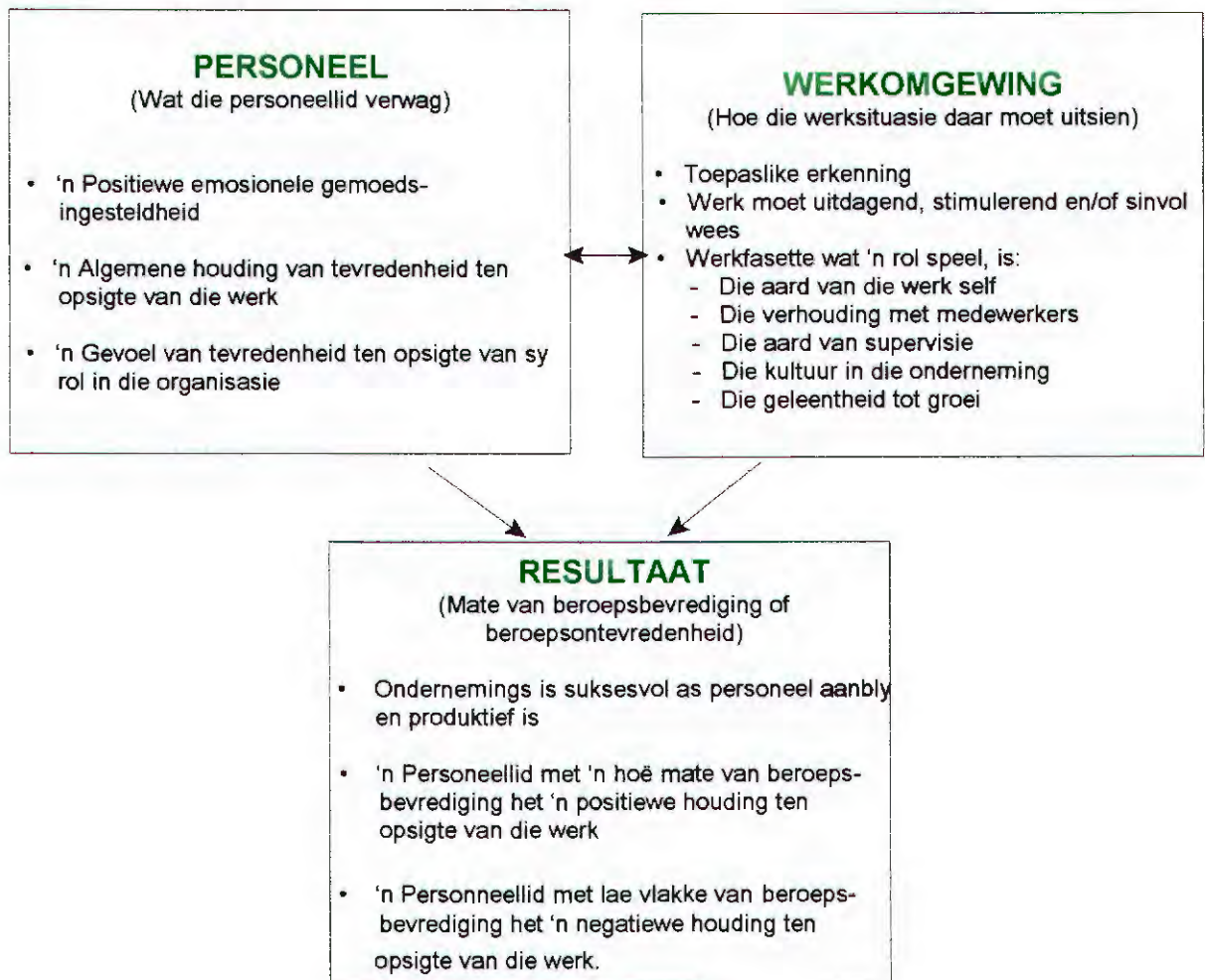
- Oorkoepelende beroepsbevrediging word beleef as 'n gevoel of affektiewe toestand, wat personeel het ten opsigte van hul werk (Conway et al., 1987:48).
- Beroepsbevrediging is 'n passing tussen ondernemingsvereistes, wat verwag word deur die maatskaplike werker en dit wat deur die maatskaplike werker ontvang word volgens Mumford (1991) soos aangehaal deur Mullins (1999:662).
- Beroepsbevrediging is 'n positiewe of negatiewe emosionele reaksie van 'n individu wat berus op sy ervaring van die mate waarin sy persoonlike behoeftes en doelstellings ooreenstem met of verskil van die belonings wat die onderneming of beroep bied en die verwagtings wat dit stel (King & Botha, 1997:109).
- Beroepsbevrediging verwys na 'n individu se algemene houding ten opsigte van sy werk (Robbins, 1998:142).
- Beroepsbevrediging is 'n emosie, 'n gevoel, 'n houding en 'n saak van persepsies (Mullins, 1999:661).

Skrywers soos Conradie (1990:67), Poulin (1995:35) en Mullins (1999:630) beskryf die term beroepsbevrediging as 'n multi-dimensionele konsep met betekenisverskille vir verskillende individue. Hulle is van mening dat daar 'n interverweefdheid en verwantskap tussen al die fasette wat 'n invloed uitoefen op beroepsbevrediging is en is van mening dat die fasette nie van mekaar geskei kan word nie.

Ondersoeker se afleiding uit die definisies is dat beroepsbevrediging uit sekere kernelemente bestaan, naamlik die houding van die personeellid wat vloei uit die werksituasie wat op sy beurt sekere resultate tot gevolg het. Hierdie afleiding word in 1997 reeds deur King en Botha (1997:109) gemaak wanneer hulle skryf dat vanuit 'n prosesteoretiese perspektief die ontwikkeling van beroepsbevrediging en beroeps-

ontevredenheid verklaar word aan die hand van die individu se vergelyking van sy werksverwante verwagtinge. Laasgenoemde tree in interaksie met verskeie eienskappe van die beroeps- en werksomgewing om die uiteindelijke mate van beroepsbevrediging te bepaal. Skematies sou ondersoeker dit soos volg wou uiteensit:

Figuur 2.1: Skematiese voorstelling van beroepsbevrediging



Indien die houding van die maatskaplike werker so belangrik is, word dit duidelik dat werk meer as net die sigbare take van administrasie en diens aan kliënte is. Dit vereis interaksie met medewerkers, die administrateur en supervisors, die nakom van ondernemingreëls en -beleid en die nakom van prestasievereistes. Personeel se

houdings word verder beïnvloed deur die styl van die supervisor, die ondernemingskultuur, prosedures, byvoordele en die hantering van werksomstandighede deur die administrateur. Dit beteken dat 'n personeellid se assessering van sy satisfaksie en frustrasie by die werk 'n samevatting van 'n hele aantal faktore is. Newsome en Pillari (1991:119) stel dat daar rede is om te glo dat die maatskaplike werker-supervisorverhouding, die verhouding met kollegas en begrip by die maatskaplike werker ten opsigte van sy rol in die onderneming 'n beduidende invloed het op sy gedrag en beroepsbevrediging.

Gibson et al. (1997:42) en Carrell et al. (1998:42) definieer **beroepsbevrediging as die personeellid se positiewe gemoedsingesteldheid ten opsigte van sy werk en sy rolle in die onderneming**. Hierdie definisie word deur ondersoeker beskou as 'n goeie samevatting van al die fasette en elemente van die multi-dimensionele konsep van beroepsbevrediging wat in hierdie afdeling bespreek is.

2.3 DIE DETERMINANTE VAN BEROEPSBEVREDIGING

Die literatuurstudie toon dat faktore op 'n organisatoriese, persoonlike en sosiale of groepsvlak met mekaar in wisselwerking tree om die maatskaplike werker se beroepsbevrediging te beïnvloed (Gruneberg, 1976 & Arches, 1991 soos aangehaal deur King & Botha, 1997:108). Butler (1990:112) en Arches (1991:202-204) se bevinding is dat maatskaplike werkers se mate van beroepsbevrediging veral bepaal word deur organisatoriese faktore. Poulin en Walter (1992:111) se bevinding is dan ook dat organisatoriese faktore makliker gemanipuleer of verander kan word as persoonlike of ander determinante. In hierdie ondersoek word die klem gevolglik op organisatoriese veranderlikes geplaas, alhoewel groep- en persoonlike veranderlikes kortliks aangeraak word.

2.3.1 Organisasoriese veranderlikes

'n Groot verskeidenheid organisatoriese veranderlikes word deur skrywers genoem. Hulle word vervolgens saamgegroepeer onder die afdelings van werksinhoud, vergoeding, bevorderingsgeleenthede, werksomgewing en leierskap en bestuurstyl.

- **Werkshinhoud**

Werkshinhoud wat geassosieer word met beroepsbevrediging, is van so 'n aard dat dit maatskaplike werkers se belangstelling stimuleer, aan hulle vreugde verskaf, hulle vaardighede ontwikkel omdat daar 'n mate van kompleksiteit en 'n sekere moeilikheidsgraad aan verbonde is, en geleentheid om te leer bied (Barber, 1986:26; King & Botha, 1997:109). In totaliteit moet die werk uitdagend wees. Wanneer daar aan maatskaplike werkers die geleentheid gebied word om kreatief te wees en toenemend meer verantwoordelike werk te doen, ervaar hulle tevredenheid met hul werk (Corlett, 1979 & Chetty, 1983 soos aangehaal deur King & Botha, 1997:109).

Taakverskeidenheid wat toelaat dat 'n verskeidenheid vaardighede benut word in die uitvoering van die dagtaak asook taakbetekenisvolheid skep groter tevredenheid (Barber, 1986:26; Himle, 1986, London & Mone, 1987 & Butler, 1990 soos aangehaal deur King & Botha, 1997:109). King en Botha (1997:109) het in 1997 honderd ewekansig-geselekteerde maatskaplike werkers in die Vrystaat vir hul navorsing betrek, met 'n responskoers van 60% wat as redelik verteenwoordigend van die steekproef beskou word. Die resultate het getoon dat maatskaplike werkers hul werksinhoud ten opsigte van verskeidenheid en geleentheid tot kreatiwiteit, positief beleef. Die mate van uitdaging en betekenisvolheid in terme van die impak van die take wat hulle uitvoer is egter minder positief ervaar. Respondente het dus 'n hoë premie op uitdaging en betekenisvolheid van werksinhoud as determinante van beroepsbevrediging geplaas. Bogenoemde respondente het uit elf determinante van beroepsbevrediging die hoogste prioriteit aan werksinhoud toegeken. Dit stel aan welsynsorganisasies 'n groot uitdaging, om hierdie vereistes in te bou in die werksinhoud.

● Vergoeding

Snyman (1990:79) stel dat vergoeding vir die meeste mense die dryfkrag is om te werk. Samuel Gompers die eerste president van die Amerikaanse Arbeidsfederasie, het op 'n keer gesê: "A job's a job; if it doesn't pay enough, it's a lousy job" (Cascio, 1998:133). Ook maatskaplike werkers verwag voldoende en regverdige vergoeding. Alhoewel voldoende en regverdig as relatiewe begrippe beskryf kan word, is dit so dat die begrip voldoende verband hou met sosiaal aanvaarbare standaarde, dit wil sê die waarde wat die administrateur en die gemeenskap heg aan die diens wat gelewer word (Barber, 1986:27). Regverdig staan in verband met die toepaslike salarisse vir ander soortgelyke werk.

King en Botha (1997:111) se navorsing toon dat maatskaplike werkers ontevrede is met hul vergoeding en nie meer bereid is om net vir die **liefde van die saak** te werk nie. Die invloed van salarisontevredenheid op maatskaplike werkers se algehele beroepsbevrediging word bevestig in hulle ondersoek waartydens respondente vanuit elf faktore wat beroepsbevrediging beïnvloed, 'n derde hoogste prioriteit toegeken het aan 'n goeie salaris en byvoordele as voorwaarde vir algehele beroepsbevrediging. Lawler (1971) soos aangehaal deur Barber (1986:27) wys reeds vroeg uit dat salaris net soos erkenning en bevordering aan maatskaplike werkers toon of hul werk as betekenisvol deur die gemeenskap en hul werkgewers beleef word. Billike of regverdige vergoeding het verskeie operasionele betekenis. Dit kan gekoppel word aan die verhouding tussen salaris, vereiste opleiding, werksverantwoordelikheid en risikofaktore. Gibson et al. (1995:188) verwys na vaardigheidsbasisvergoeding. Hiervolgens word vergoeding gekoppel aan die vaardighede wat benodig word om die betrokke take uit te voer. In ander gevalle sal die vermoë van die onderneming om te betaal die vergoeding bepaal.

- **Bevorderingsgeleenthede**

Die stelling word gemaak dat personeel 'n behoefte het om te ervaar dat hulle groei en ontwikkel. Ook het hulle 'n behoefte om nuwe uitdagings te kan trotseer ten einde beroepsbevrediging te ervaar. Haldene (1974) soos aangehaal deur King en Botha (1997:112) bevind dat daar min tot geen bevorderingsgeleenthede in die professie maatskaplike werk beskikbaar is. Hy stel dat daar geredeneer kan word dat die professie in die gevaar staan om ambisieuse en dinamiese personeel weens swak bevorderingsgeleenthede te verloor, terwyl dit juis hierdie personeel is wat behou moet word. Barber (1986:24) bevestig dat bevordering tot 'n beter salaris of meer verantwoordelikheid 'n betekenisvolle vorm van erkenning vir bewese prestasies is.

- **Werksomgewing**

Werksomgewing sluit fisiese komponente sowel as die psigososiale atmosfeer in. Barber (1986:27) meen dat die werksomgewing aspekte van werksekuriteit insluit vir maatskaplike werkers en veral vir maatskaplikedienswerkers aangesien alternatiewe werkseleenthede beperk is. Ook diensvoorwaardes word in verband gebring met beroepsbevrediging. Poulin en Walter (1992:109) en King en Botha (1997:112) noem aspekte soos die geleentheid om te presteer, vryheid om outonomie te laat geld, geleentheid om berekende risiko's te neem, erkenning vir die aanvaarding van individuele verantwoordelikhede en beloning vir goeie werk gelewer. Lof as vorm van erkenning, vir goeie werk, word algemeen benut. Hierdie goedkeuring van ander is volgens Maslow belangrik om in die individue se selfaktualiseringsbehoefte te voldoen (Barber, 1986:26). Aspekte soos 'n warm, vriendelike atmosfeer, ondersteuning, konstruktiewe konflikhantering, billike diensvoorwaardes en groepslojaliteit word ook in verband met beroepsbevrediging gebring. Newsome en Pillari (1991:127) en Poulin en Walter (1992:101) argumenteer dat maatskaplike

werkers wat groter outonomie in hul werk beleef, betekenisvolle hoër vlakke van beroepsbevrediging ervaar.

- **Leierskap en bestuurstyl**

Skrywers soos Glisson en Durrick (1988) aangehaal deur Poulin (1995:36) vind dat tevredenheid met leierskap waarby die supervisor ook betrokke is in 'n groot mate tot beroepsbevrediging bydra. Daar word algemeen aanvaar dat 'n burokratiese en/of outokratiese bestuurstyl beroepsbevrediging demp en tot die personeellid se vervreemding van sy werk lei (Theron, 1995:48; Litwin & Stringer, 1968 & Foa, 1976 soos aangehaal deur King & Botha, 1997:113; Mullins, 1999:635). Barber (1986:28) het in 1986 reeds geargumenteer dat daar algemeen aanvaar word dat die supervisor as leier personeel se vlakke van beroepsbevrediging kan beïnvloed. Twee aspekte van die verhouding met die supervisor word uitgelig naamlik die tegniese of funksionele aspekte van die supervisie en die vriendelikheid en empatie wat die supervisor in die verhouding inbring. 'n Tegniese vaardigheid van die supervisor wat as 'n sleutelfunksie ten opsigte van beroepsbevrediging geld is die vermoë om te beplan. (Die aspek van supervisie word later in groter detail bespreek.) Tydens King en Botha (1997:114) se empiriese ondersoek is bevestig dat maatskaplike werkers 'n redelike hoë premie plaas op die goeie bestuur van 'n welsynsorganisasie as voorvereiste vir beroepsbevrediging.

2.3.2 Groep faktore

Barber (1986:28) en Theron (1995:29) maak die stelling dat die werksgroep van besondere belang is vir die maatskaplike werker omdat ondersteuning van kollegas onontbeerlik is in die beroep. Kadushin (1992:278) het reeds die noodsaaklikheid beklemtoon van die ontwikkeling van vertrouens- en ondersteunende verhoudings in die werksopset om as 'n reddingsboei te dien veral gedurende daardie veeleisende dae in die lewe van die maatskaplike werker. Carrell et al. (1998:561) bevind dat die kwaliteit van verhoudings in die werksgroep baie belangrik is vir personeel, veral met betrekking

tot die mate waarin hulle aanvaar word as deel van die groep en die vriendelikheid en ondersteuning wat van kollegas ontvang word.

2.3.3 Persoonlike faktore

Persoonlike faktore wat genoem word, is geslag, selfbeeld, ouderdom en kwalifikasies. Geslag, ouderdom en kwalifikasies toon egter geen beduidende korrelasie met arbeidsomset en beroepsbevrediging nie (Vinokur-Kaplan, 1991 & Pieters, 1994 soos aangehaal deur Theron, 1995:30). Poulin en Walter (1992:109) meld wel dat 'n positiewe korrelasie tussen beroepsbevrediging en 'n goeie selfbeeld by die maatskaplike werker bestaan. 'n Aspek van kommer is egter die bevinding dat jong maatskaplike werkers vind dat hul opleiding hulle nie voorberei vir die organisatoriese burokrasie in die praktyk nie, en dit lei tot frustrasies by hulle (Arches, 1991:205 & O'Conner & Dalgleis, 1986 soos aangehaal deur Theron, 1995:31). Wat vir die administrateur van belang is, is dat determinante van die werksomgewing en persoonlike determinante gesamentlik vlakke van beroepsbevrediging bepaal (Spector, 1997:63).

Herzberg, die vader van posverryking wat bekend geword het vir sy tweefaktor-motiveringsteorie, het geglo dat 'n individu se verhouding tot sy werk 'n basiese verhouding is en dat hierdie verhouding ten opsigte van die werk kan bepaal of hy 'n sukses of 'n mislukking is. 'n Mens se werk moet twee basiese menslike behoeftes kan bevredig naamlik: die vermyding van pyn en die bereiking van psigiese groei en satisfaksie (Robbins, 1992:171; Skidmore, 1995:187). Tydens Herzberg se indringende en uitgebreide navorsing is sy ondersoekvraag, wat mense van hul werk verwag (Van Dyk, 1998b:276). Hy vra mense gevolglik om situasies in die werksopset waartydens hulle besonder **goed** of **sleg** gevoel het in detail te beskryf. Die terugvoering wat hy hierop ontvang het, het hy getabuleer en gekategoriseer (sien figuur 2.2).

Figuur 2.2: **Satisfaksie en higiënefaktore van motivering**

SATISFAKSIE-MOTIVEERDERS (Intrinsieke faktore)	HIGIËNE FAKTORE (Ekstrinsieke bevrediging)
Prestasie Erkenning Die werk self Verantwoordelikhede Bevordering Groei	Ondernemingsbeleid en -prosedures Supervisie Verhouding met supervisors Werksomstandighede Salaris Verhouding met medewerkers Persoonlike lewe Verhouding met ondergeskiktes Status Sekuriteit

Bron: Robbins, 1992:171

Uit die gekategoriseerde inligting word dit vir Herzberg duidelik dat respondente merkwaardige verskillende reaksies toon wanneer hulle goed of sleg **voel** ten opsigte van 'n werksituasie (Robbins, 1992:171; Skidmore, 1995:187). Figuur 2.2 toon dat sekere faktore deurlopend aan beroepsbevrediging gekoppel word en ander faktore weer deurlopend aan beroepsontevredenheid. Intrinsieke faktore soos prestasie, erkenning, die werk self, verantwoordelikhede, bevordering en groei blyk verband te hou met beroepsbevrediging. Wanneer respondente goed gevoel het oor hul werk, was hulle geneig om hierdie faktore aan hulself te koppel. Wanneer hulle sleg gevoel het oor hul werk was die geneigdheid om dit toe te skryf aan ekstrinsieke faktore soos ondernemingsbeleid en -prosedures, supervisie, interpersoonlike verhoudings en werksomstandighede.

Die data bring Herzberg tot die gevolgtrekking dat die teenoorgestelde van beroepsbevrediging nie beroepsontevredenheid soos tradisioneel geglo is, kan wees nie. Die verwydering van faktore wat beroepsontevredenheid tot gevolg het, het ook nie noodwendig beroepsbevrediging tot gevolg nie. Daarom sal administrateurs wat faktore verwyder wat tot beroepsontevredenheid lei vrede kan bring, maar nie noodwendig motivering nie. Herzberg noem die ekstrinsieke faktore (sien figuur 2.2) higiëne faktore, aangesien hulle die faktore is wat pyn in die werksplek veroorsaak. Om personeel te motiveer stel hy dus voor dat klem geplaas word op prestasies, erkenning, die werk self, verantwoordelikhede en groei aangesien dit die faktore is wat as die belonendste deur

personeel ervaar word. Hulle word dus as die werklike motiveringfaktore beskou (Skidmore, 1995:187-188; Robbins, 1998:171-173).

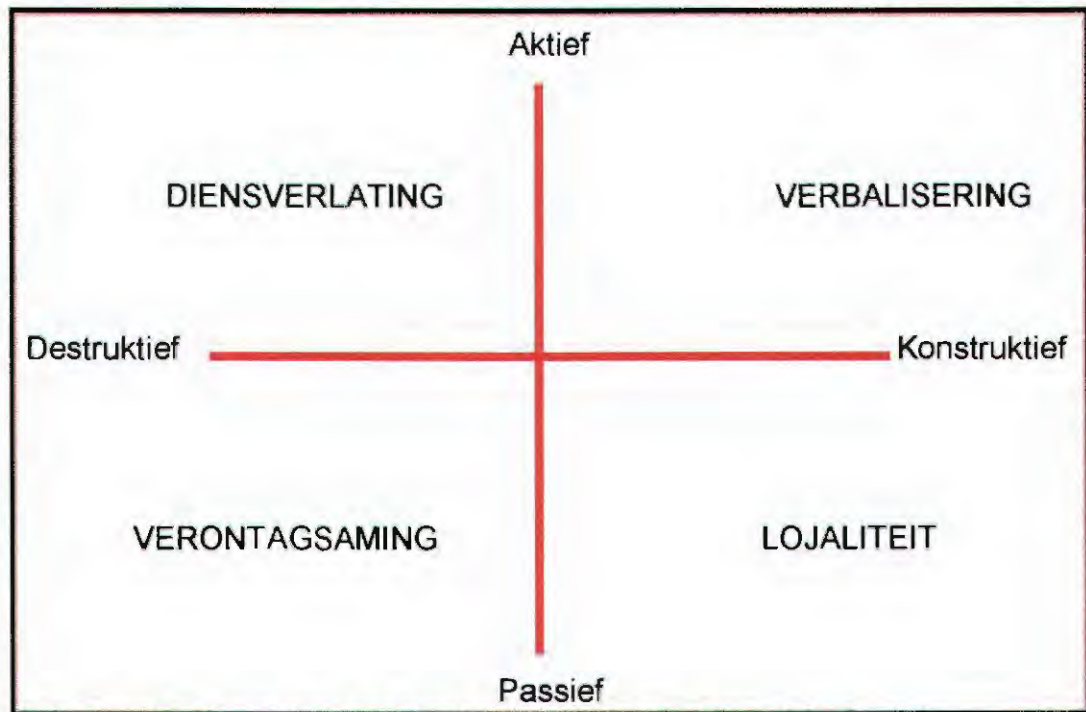
Skidmore (1995:188) en Robbins (1998:173) herinner dat alhoewel daar ook kritiek op hierdie model is, dit tog dié model is wat oor die afgelope drie dekades benut is as basis vir posverryking en dat Herzberg se beklemtoning van ego-bevredigende psigiese faktore nog nooit verkeerd bewys is nie. (Posverryking, een van die metodes om die gehalte van die werkslewe te verbeter word later in detail bespreek.)

2.4 DIE UITDRUKKING VAN BEROEPSONTEVREDENHEID

2.4.1 Wysies waarop beroepsontevredenheid uitgedruk word

Personeel se beroepsontevredenheid kan op verskeie maniere uitgedruk word (Greenberg, 1990:561; Chen & Spector, 1992:177; Spector, 1997:68; Robbins, 1998: 156-157). Personeellede kan eerder as om te bedank gedrag openbaar soos om te kla, te weier om ondergeskik op te tree, aggressief teenoor medewerkers en/of die administrateur optree, diefstal pleeg van die onderneming se eiendom of hul verantwoordelikhede ontduik. Rusbult en Lowery (1985) soos aangehaal deur Robbins (1998:157) stel die uitdrukking van beroepsontevredenheid voor met behulp van 'n konstruktiewe/ destruktiewe kontinuum en die aktiewe/passiewe kontinuum. Die aspekte wat op die kontinuums lê word vervolgens bespreek (figuur 2.3):

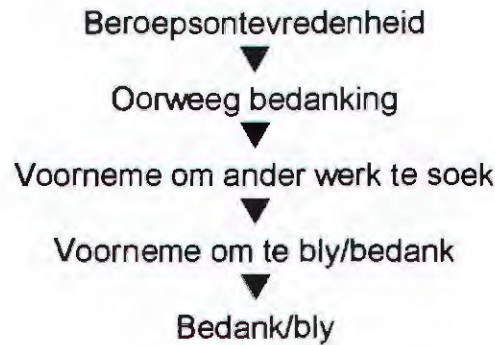
Figuur 2.3: **Reaksies op beroepsontevredenheid**



BRON: Rusbult en Lowery (1985) soos aangehaal deur Robbins (1998:157).

- **Diensverlating**

Dit beteken dat lae vlakke van beroepsbevrediging geopenbaar word deur gedrag wat daarop gefokus is om 'n ander pos te soek en uit die onderneming te bedank. Bedankings word ook beïnvloed deur die beskikbaarheid van 'n alternatiewe pos, want personeel bedank gewoonlik nie voordat hulle 'n ander pos gevind het nie. Die resultate van Mobley, Horner en Holling (1978) se navorsing in Siegel en Lane (1982:258), toon dat 'n gebrek aan beroepsbevrediging korreleer met denke oor diensverlating. Genoemde skrywers het 'n diensverlatingsmodel ontwikkel waarin aangedui word dat diensverlating 'n affektiewe proses is bestaande uit verskeie stappe, voordat bedanking werklik plaasvind. Die onderskeie stappe van die diensverlatingsproses is die volgende:



Die besluit om te bly, waarsku Robbins (1998:157), het nie noodwendig te make met beroepsbevrediging wat verhoog het nie, maar word ook beïnvloed deur ouderdom, dienstermyn en die waarskynlikheid om 'n ander pos te vind.

- **Verbalisering**

Aktiewe en doelbewuste konstruktiewe bydraes word gemaak in pogings om omstandighede te verbeter. Dit sluit in voorstelle tot verbeterings, die bespreking van probleme met supervisors en deelname aan sekere vorme van vakbondaktiwiteite. Personeel wat lede is van vakbonde laat dikwels hul beroepsontevredenheid hoor deur grieweprosedures of formele kontrak-onderhandelings. Hierdie artikulasiemeganismes laat lede toe om aan te bly in hul poste terwyl hulle hulself oortuig dat hulle iets daadwerkliks doen om hul situasie te verbeter. Sheppard en Herrick soos aangehaal deur Siegal en Lane (1982:287) het reeds in 1972 gestel dat stakers 'n **stem** seek in die bestuur van hul ondernemings en dat dit 'n spieëlbeeld is van die veranderings wat in die samelewing plaasvind. Die vraag is of hierdie soeke na 'n stem nie deel is van die veranderings in die huidige Suid-Afrikaanse nasionale opset nie en dit daarom 'n belangrike werksplekstimulus is waarvan administrateurs kennis behoort te neem nie.

- **Lojaliteit**

Frustrasie word hanteer deur passief, dog optimisties te wag dat omstandighede verbeter. Dit kan insluit dat die onderneming verdedig word teen eksterne kritiek en deur vertroue te toon dat die administrateur tog die sogenaamde regte ding sal doen.

- **Verontagsaming**

Beroepsontevredenheid manifesteer in 'n passiewe toekyk dat omstandighede verswak insluitende 'n kroniese afwesigheid of laatkommery, beperkte inspanning ten opsigte van die werk en 'n verhoogde foutfaktor.

Rusbult en Lowery (1988) se model soos aangehaal deur Robbins (1998:157) met betrekking tot personeel se reaksies op beroepsontevredenheid (figuur 2.3) impliseer dat diensverlating en verontagsaming, op die destruktiewe kontinuum, ook die prestasieveranderlikes produktiwiteit, afwesigheid en arbeidsomset insluit. Genoemde model brei personeel se reaksies uit om verbalisering (stem) en lojaliteit in te sluit. Verbalisering en lojaliteit word beskou as konstruktiewe gedrag wat individue toelaat om onaangename situasies te verdra of lei tot pogings om aangename werksomstandighede te laat herleef (Robbins, 1998:157).

Binne die konteks van genoemde model verwys afwesigheid na gedrag wat binne beheer van die personeellid is en doelbewus geskied (Leap & Crino, 1993:492). Steers en Rhodes (1978) soos aangehaal deur Spector (1997:59) se hipotese is dat beroepsbevrediging 'n kritiese rol speel in die personeellid se besluit om weg te bly van die werk af. Spector (1997:60) is van mening dat navorsing in die laaste dekade aantoon dat afwesigheid vele oorsake kan hê wat nie noodwendig direk korreleer met beroepsbevrediging nie, alhoewel dit dikwels genoeg voorkom om as 'n bron van kommer te dien. Genoemde stellings bevestig dat enigiets wat administrateurs doen om ondernemings beter werksplekke te maak die potensiaal het om beroepsbevrediging te verhoog en teenproduktiewe gedrag teë te werk (Spector, 1997:68).

2.4.2 Beroepsontevredenheid en teenproduktiewe gedrag

Carrell et al. (1998:575) maak die gevolgtrekking dat personeelsatisfaksie gedefinieer kan word as: “the difference between the amount of some valued outcome a person receives and the amount of that outcome”. Die implikasie is dat personeel ontevredenheid ervaar as hulle nie ontvang wat hulle dink hulle behoort te ontvang nie. Personeel wat beroepsontevredenheid ervaar se geneigdheid om in destruktiewe

gedrag betrokke te raak is daarom groter as by die personeel wat wel beroepsbevrediging ervaar. Destruktiewe gedrag is gedrag wat die onderneming benadeel hetsy of dit doelbewus of spontaan gedoen word. As voorbeeld van destruktiewe gedrag word verwys na Perlow en Lathan (1993) se bevinding rakende die mishandeling van inwoners met verstandelike gestremdhede soos aangehaal deur Spector (1997:68). Hulle bevind dat lokus van beheer 'n aanduiding is of inwoners van inrigtings vir persone met verstandelike gestremdhede deur personeel mishandel sal word. Personeel met 'n eksterne lokus van beheer is meer geneig om inwoners te mishandel as personeel met 'n interne lokus van beheer.

In 'n onlangse ondersoek bevind Spector (1997:68) dat baie min studies nog gedoen is oor die oorsake van teenproduktiewe gedrag by die werksplek. Hy haal Chen en Spector (1992) aan wat vind dat daar 'n beduidende korrelasie tussen beroepsontevredenheid, aggressiewe gedrag en vyandigheid onder personeel, sabotasie en diefstal is. Greenberg (1990:561) het in 1990 al verwys na teorieë en studies wat daarop dui dat diefstal 'n uitdrukking van beroepsontevredenheid is. Hy haal Hollinger en Clark (1983) aan wat bevind het dat houdings 'n belangrike rol speel by diefstal. Volgens laasgenoemde skrywers is dit die personeel wat voel dat hulle deur hul onderneming misbruik word wat betrokke raak in dade teen die onderneming. Laasgenoemde is 'n manier om wanbalanse soos 'n te groot werkslading en faktore van stres/konflik, wat korreleer met beroepsontevredenheid, reg te stel (Barber, 1986:28).

Barber (1986:28) beklemtoon verder dat teenproduktiewe gedrag nie 'n tipiese reaksie op beroepsontevredenheid is nie. Dit bly nogtans vir administrateurs belangrik om voortdurend te poog om die werksplek te verbeter aangesien dit die potensiaal het om beroepsbevrediging te verhoog en om op so 'n wyse teenproduktiewe gedrag te verminder. Spector (1992:68) se mening is dat sulke pogings veral gerig moet wees op organisatoriese beperkinge aangesien dit nou met frustrasie verband hou. Greenberg (1990:567) stel vroeër reeds dat 'n eenvoudige aksie, soos om 'n redelike verduideliking in eerlike, sensitiewe en duidelike terme aan personeel te gee vir 'n besluit wat gemaak is, kan help om teenproduktiewe gedrag te verminder.

2.5 DIE ROL VAN HOUDINGS TEN OPSIGTE VAN BEROEPSBEVREDIGING

Houdings word gedefinieer as gevestigde positiewe of negatiewe waardebepalings van objekte, mense of gebeure wat reflekteer hoe die individu oor sekere sake voel (Smit & Cronje, 1997:360; Gibson et al., 1997:102; Robbins, 1998:140). Anders gestel is houdings 'n geneigdheid om mense, gebeure en sake op 'n bepaalde wyse te interpreteer, waar te neem en te evalueer (Graham & Bennett, 1995:413). 'n Houding is gegrond op wat 'n individu glo die uitkoms van sy gedrag gaan wees en word beskou as 'n goeie voorspeller van gedrag (McKenna, 1994:180).

Die komponente van houdings word as affek, gedrag en kennisie beskou. Affek is die emosionele of gevoelskomponent wat aangeleer word by ouers, onderwysers en die portuurgroep en hou verband met 'n personeellid se emosionele verbintenis tot die onderneming. Gedrag verwys na die geneigdheid van 'n individu om op 'n sekere manier op 'n persoon of gebeure te reageer en hou verband met 'n individu se mening van die kostes of risiko's verbonde aan sekere optredes. Kennisie verwys na 'n individu se persepsies, opinies en denke, met ander woorde, die denkpatrone oor wat rasioneel en logies is, betreffende verantwoordelikhede en verpligtinge (McKenna, 1994:288; Gibson et al., 1997:103).

Graham en Bennett (1995:93) stel dat in die onderneming die houding van maatskaplike werkers teenoor die administrateur sal bepaal hoe gereageer sal word op enige kommunikasie wat van hom af kom. In sommige gevalle kan bykans enige aankondiging met totale skeptisisme begroet word. Skidmore (1995:164-165) stel dat afskoon daar bewustheid is rakende die diversiteit van personeel se waardes en houdings, die invloed daarvan grootliks onderskat word. Wanneer leiers waardes en houdings wat beroepsbevrediging raak beoordeel, moet hulle hierdie diversiteit nie onderskat nie. Groot vordering kan gemaak word met betrekking tot die beoordeling van houdingsdiversiteit indien administrateurs die volgende basiese feite snap:

- Dat daar meer as een standpunt oor enige gegewe saak is.
- Dat die meeste sake nie net 'n swart of wit kant het nie, maar ook grys areas.
- Dat die leier nie 'n monopolie op die absolute waarheid het nie.
- Dat 'n individu wat ander waardes en houdings as die leiers openbaar nie noodwendig oningelig, dom of dislojaal is nie (McMurry, 1970 soos aangehaal deur Skidmore, 1995:165).

In ondernemings is houdings belangrik aangesien houdings bepaal hoe personeel sal optree en houdings aangeleer word. Daar is drie werkswyses waardeur houdings verander kan word: Eerstens kan groepsdruk op 'n individuele lid toegepas word om te konformeer aan groepstandaarde, byvoorbeeld wanneer 'n nuwe maatskaplike werker aangestel en deel van die groep word. Tweedens kan houdings verander word deur die beïnvloeding van 'n hoogs gerespekteerde individu en derdens deur 'n ernstige skok of druk soos 'n oorlogservaring (Graham & Bennett, 1995:93; Gibson et al., 1997:102; Smit & Cronje, 1997:358; Robbins, 1998:360). Smit en Cronje (1997:361) se mening is dat negatiewe personeelhoudings verander kan word deur te fokus op organisatoriese, groep- en persoonlike determinante (sien 2.3).

Gibson et al. (1997:104-105) stel dat daar baie veranderlikes is wat 'n invloed uitoefen op die verandering van houdings. Hy meen dat almal vervat kan word in drie algemene faktore naamlik vertroue in die afsender, die boodskap self en die situasie. As personeel nie die administrateur vertrou nie, sal die boodskap om houdings te verander nie aanvaar word nie. Netso sal daar geen druk wees om te verander as die boodskap nie oortuigend is nie. Die aansien van die boodskapper sal die mate van houdingsverandering bepaal. Die gewildheid van die boodskapper dra ook by tot houdingsverandering want personeel poog om te identifiseer met gewilde boodskappers en is geneig om hulle houdings en gedragspatrone na te volg. Al word 'n boodskapper dus vertrou, dra hy 'n oortuigende boodskap oor en is hy gewild, beteken dit nog nie dat alle probleme rakende die verandering van houdings opgelos is nie. 'n Belangrike faktor is die aard van die personeellid se verbintenis tot sy bestaande houding (Gibson et al., 1997:105).

Kelman (1961) soos aangehaal deur McKenna (1994:262) stel dat daar drie bronne van houdingsverandering is, naamlik:

- **Konformerings**

'n Personeellid konformeer wanneer sy houding deur verborge motiewe gerig word, byvoorbeeld om 'n goeie indruk op die administrateur te maak.

- **Identifisering**

Identifisering vind plaas wanneer die personeellid 'n sekere houding openbaar waardeur goeie verhoudings met kollegas gehandhaaf kan word.

- **Internalisering**

'n Houding word deel van die personeellid se persoonlike stel houdings, omdat hy daarmee gemaklik is.

Beroepsbevrediging is 'n houding wat personeel teenoor hul werk openbaar (Gibson et al., 1997:121). Houdings spruit uit personeel se persepsies van hul poste, gebaseer op werksfaktore soos die supervisor se styl, beleid en prosedures, werksgroepaffilasie, werksomstandighede en byvoordele. Spesifieke beroepshoudings wat vir administrateurs belangrik behoort te wees is beroepsverbintenis en posbetrokkenheid aangesien dit die gedrag binne die organisasie raak en daar 'n verband bestaan tussen 'n sterk beroepsverbintenis en 'n lae personeelomset (Gary Blau, 1989 soos aangehaal deur Gibson et al., 1997:635). Smit en Cronje (1997:361) noem ook die aspek van posbetrokkenheid, maar lig verbintenis aan die onderneming en beroepsbevrediging uit. Barber (1986:120) se navorsing in 1986 bevestig dat maatskaplike werkers wat beroepsbevrediging beleef 'n goeie "passing" tussen hul persoonlike en organisatoriese waardes beleef. Literatuur met betrekking tot maatskaplikewerkbestuur (Weinbach, 1990:186; Weiner, 1990 & 1991 soos aangehaal deur Vinokur-Kaplan et al., 1994:94) moedig administrateurs aan om organisatoriese omstandighede te skep waarbinne motiveringsenergie beskikbaar gestel word tot voordeel van persoonlike en organisatoriese doelwitbereiking.

Dit word soms selfs gestel dat personeel hul houdings ten opsigte van hul werk moet verander voordat hulle produktief kan wees. As houdings 'n invloed het op produktiwiteit, is dit vir Smit en Cronje (1997:360) vanselfsprekend dat administrateurs kennis moet dra van die konsep houdings. Die konsep beroepshoudings verwys volgens Gibson et al. (1997:635) na die persepsie wat personeel van hul beroepe het en hoe hulle dit evalueer. Hulle stel dat individue wat positiewe houdings het ook hul beroepe positief sal beleef en evalueer. 'n Positiewe houding het belangrike implikasies vir ondernemings aangesien individue met positiewe houdings groter toewyding aan die onderneming en 'n groter betrokkenheid by hul werk het. Personeelhoudings is belangrik vir ondernemings aangesien die personeellid in die pos die instrument is waarmee die werk gedoen en die onderneming se visie bereik word (Cascio, 1989:133).

Hoe personeel die inhoud van hul poste beleef speel 'n rol in hul houdings. Gibson et al. (1997: 515) lig uit dat daar verreikende verskille tussen individue bestaan. Hierdie verskille spruit uit verskille in agtergrond, behoeftes, motivering, persoonlikheid en aandagspan. Dit is algemeen bekend dat professionele mense, soos maatskaplike werkers, gedurende hul opleiding sekere houdings ten opsigte van die praktyk van maatskaplike werk ontwikkel wat hul visie sal kleur en hul benadering tot die realiteit van die werksplek sal beïnvloed. Hierdie sosialiseringproses word **professionalisering** genoem en bestaan uit die modifikasie van houdings gedurende die opleidingsfase en die konformering aan groepstandaarde. Die proses omvat aanvaarding van sekere verantwoordelikhede ten opsigte van kollegas, kliënte en die publiek (McKenna, 1994:256). By die werksplek word die sosiale opset waarin die werk uitgevoer word op elke personeellid se unieke manier beleef. Daar word gevind dat verskillende individue dieselfde poste verskillend beleef. Administrateurs se houding speel ook 'n rol, want 'n administrateur met 'n positiewe houding maak 'n verskil ten opsigte van gehalte van die werkslewe omdat hy gereed is om verandering te inisieer. Effektiewe administrateurs slaag daarin om personeel se houdings ten opsigte van die onderneming en hul poste positief te beïnvloed (Gibson et al., 1997:103 &107).

2.6 DIE VERBAND TUSSEN BEROEPSBEVREDIGING EN ARBEIDSOMSET

Poulin (1995:35) haal 'n paar skrywers aan wat stel dat studies bewys het dat baie maatskaplike werkers ontevrede is met hul werk en dat beroepsbevrediging verband hou met arbeidsomset. Itzhaky (1995:1) en Jenkins (1998:43) stel dat dieselfde determinante van beroepsbevrediging vir alle personeel, dus ook vir maatskaplike werkers geld en dat welsynsorganisasies gevolglik meer sensitief moet wees ten opsigte van hul personeel se beroepsbevrediging en die verband tussen beroepsbevrediging en arbeidsomset. Beroepsbevrediging en verminderde arbeidsomset is van die kritiese uitdagings wat administrateurs in die gesig staar, aangesien die koste verbonde aan arbeidsomset baie hoog is en 'n negatiewe invloed op kliënte het. Jones, Fletcher en Ibbetson (1991:443) en Vinokur-Kaplan et al. (1994:95) vind dat onervulde maatskaplike werkers hoë vlakke van angs beleef en geneig sal wees om werk van 'n swak gehalte te lewer en hulle fisieke en geestesgesondheid sowel as maatskaplike funksionering negatief hierdeur geraak kan word. Spector (1997:67) bevestig dat navorsing 'n duidelike verband tussen beroepsbevrediging en beide fisieke en geestesgesondheid gevind het, wat kommer wek. Hierdie argumente bevestig dat beroepsbevrediging van uiterste belang is, veral in hierdie tyd waarin die klem op 'n gebalanseerde verhouding tussen personeellede se werk en gesinslewe al sterker raak (Nel & Van Dyk, 1998:241).

Gibson et al. (1997:107) vind dat daar vir jare reeds 'n debat aan die gang is oor die kontroversiële punt of daar 'n verband tussen beroepsbevrediging, werksprestasie en arbeidsomset bestaan. Spector (1997:56) lig 'n belangrike punt uit wanneer hy bevind dat die meeste opnames rakende prestasie en arbeidsomset supervisors se opinies weerspieël. Sy mening is dat supervisors tot vooroordele geneig sal wees en dat beter metingsmetodes waarskynlik 'n meer betroubare beeld van die korrelasie sal gee. Navorsing van Graham en Bennett (1995:26) toon wel 'n **redelike korrelasie tussen beroepsbevrediging, arbeidsomset en afwesigheid**. Jenkins (1988:44) waarsku dat arbeidsomset duur is en beklemtoon dat die administrateur wat die probleem moet aanspreek, dikwels nie die korrelasie insien nie. Die onwilligheid van die administrateur

om die probleem van arbeidsomset krities en analities te evalueer en aan te spreek het tot gevolg dat laer vlak bestuurders (maatskaplikewerksupervisors) gedemoraliseer raak en net aan hulself begin dink, terwyl die administrateur op sy beurt weer die indruk kry dat hulle dislojaal is.

Spector (1997:59) se literatuurstudie toon dat beroepsbevrediging 'n sentrale veranderlike in byna alle hipoteses in studies rondom onttrekkingsgedrag, van ontevrede personeel is. Sulke onttrekkingsgedrag lei tot laatkommery, afwesigheid en arbeidsomset. Laasgenoemde studie bevestig 'n bepaalde korrelasie tussen afwesigheid en arbeidsomset. Disfunksionele arbeidsomset en afwesigheid is duur in terme van koste, verlore geleenthede en algemene moraal. Administrateurs soek gevolglik voortdurend na metodes om beroepsbevrediging te skep, aangesien dit 'n invloed het op arbeidsomset, afwesigheid, voorkeure en houdings ten opsigte van vakbonde. Jenkins (1988:44) vind dat die hoofoorsake van arbeidsomset by professionele persone gebrekkige ontwikkeling van talente, gebrek aan leiding, gebrek aan vertroue, gebrek aan betrokkenheid van die bestuur en 'n gebrek aan objektiwiteit en regverdigheid is. Die administrateur se belangeloosheid in menseverhoudinge en die swak besoldiging in verhouding tot die werk wat gedoen word, speel ook 'n rol. Hierdie oorsake hou almal verband met die determinante van beroepsbevrediging.

Theron (1995:7) haal Ford (1969) aan wat meen dat beroepsbevrediging nie noodwendig gemeet word aan die geluk van personeel nie. 'n Onderneming sal wel, volgens Ford, weet dat hy bevredigende werksomstandighede skep wanneer personeel aanbly en produktief is. Theron meen dat bevorderlike werksomstandighede geskep kan word deur personeel bloot te stel aan uitdagende en betekenisvolle werk en dat die werk self en nie die manipulasie van mense nie, beskou word as die belangrikste veranderlike ten opsigte van beroepsbevrediging. Betekenisvolle werk word beskryf as werk wat bydra tot die bou van die personeellid se selfbeeld, tot die mate van vervulling wat ervaar word omdat die self en die omgewing bemeester word en die wete dat die gemeenskap hom van waarde ag. Die fundamentele vraag van 'n personeellid kan

wees : Wat doen ek wat werklik 'n verskil maak? (Barber, 1986:27). Gardner (1986) soos aangehaal deur Theron (1997:7) stel die retoriese vraag: **Wat kan meer bevredigend wees as om betrokke te wees in werk waarin elke kapasiteit en talent wat benodig word en elke les wat reeds geleer is en elke waarde wat van belang is vir die personeellid, uitgeleef kan word?** Die administrateur word gevolglik gekonfronteer met die vraag oor hoe om beroepsbevrediging te meet.

2.7 DIE METING VAN BEROEPSBEVREDIGING

Personeelprobleme gee aanleiding tot baie frustrasie en stres vir administrateurs en supervisors. Menslikehulpbronnnavorsing om inligting in te samel rakende aspekte soos hoë vlakke van afwesigheid, lae moraal, swak werkhoudings en weerstand teen verandering wat almal 'n rol speel in beroepsbevrediging, help om feite te versamel sodat probleme aangespreek of verwyder kan word (Carrell et al., 1998:558). Carrell et al. (1998:558) beklemtoon die waarde van toegepaste navorsing om 'n spesifieke beroepsbevredigingsprobleem op te los. Sodoende kan navorsingsbevindings dadelik benut word en die effektiwiteit van die administrateur en die beroepsbevrediging van die maatskaplike werker verhoog word (Carrell et al., 1998:560).

Beroepsbevrediging is 'n komplekse abstrakte begrip en nie iets wat fisies waargeneem kan word nie. Vanweë die kompleksiteit van die verskynsel bestaan die mening dat beroepsbevrediging alleen met behulp van 'n meetinstrument wat spesiaal vir die doel ontwerp is, gemeet kan word (Van Niekerk, 1994:31; Robbins, 1998:151). Internasionaal is daar veral twee benaderings wat gevolg word om werksfasette te meet, naamlik die **enkele globale meting** en die **saamgestelde punt** metode (McKenna, 1995:284; Robbins, 1998:151). Die enkele globale metingsmetode beteken dat personeel gevra word om op 'n enkele vraag te antwoord naamlik: "Alles in ag genome, hoe beleef jy jou werk?" Respondente beantwoord die vraag deur 'n nommer te omsirkel op 'n skaal van een tot vyf, soos die volgende:

- Uiters vervelig
- Effe vervelig
- Redelik interessant
- Interessant
- Uiters interessant (Graham & Bennett, 1995:23).

Die benadering van die saamgestelde punt is meer gesofistikeerd. Hiervolgens word sleutelfasette in die werk geïdentifiseer en personeel se aanvoeling ten opsigte van elk getoets. Tipiese fasette wat ingesluit mag word is:

- **Die aard van die werk**
Die mate waartoe die posinhoud as interessant beleef word sowel as die leergeleenthede en geleentheid om verantwoordelikheid te aanvaar wat die werk bied.
- **Supervisie**
Die supervisor se vermoë om belangstelling in en besorgdheid aan personeel te betoon.
- **Huidige salarisskaal**
Die bedrag wat verwag word en die geraamde billikheid daarvan.
- **Bevorderingsgeleenthede**
Die geleentheid tot bevordering wat gebied word.
- **Verhouding met medewerkers**
Die vriendelikheid en ondersteuning wat van medewerkers ontvang word (McNeely, 1985:234; Gibson et al., 1997:121; Robbins, 1998:151).

Genoemde fasette word bepunt op 'n gestandaardiseerde skaal. Totale word by mekaar getel om 'n saamgestelde beroepsbevredigingstelling te kry (Robbins, 1998:151). Die doel van hierdie metingsmetode is uiteraard om beroepsbevrediging te meet.

Wanneer beoordeel word watter van die twee metodes die doeltreffendste is, sou die intuïtiewe antwoord wees dat dit die saamgestelde punt is, aangesien dit 'n opsomming

van beroepsbevrediging met betrekking tot verskeie fasette verskaf. McKenna (1995:284) en Robbins (1998:151) stel dat hierdie egter een van die rare gevalle is waarin eenvoud seëvier bo kompleksiteit, want die vergelyking van die resultate van die twee metodes toon dat die resultate van die enkele globale metingsmetode meer akkuraat is. Die beste verduideliking hiervoor is dat laasgenoemde metode 'n meer inklusiewe metode is vir die meting van beroepsbevrediging wat inherent 'n multi-dimensionele konsep is.

Conway et al. (1987:56) stel dat beroepsbevrediging verkry word uit verskillende fasette van die werk. Die implikasie is dat die bevrediging verkry uit elk van die fasette van die werk soos aard van die werk, supervisie, salarisskaal, bevorderingsgeleenthede en die verhouding met medewerkers bepaal kan word en dat algemene beroepsbevrediging dan verbeter kan word deur enigeen van dié fasette aan te spreek (Conway et al., 1987:56). Hierdie saamgestelde metingsmetode impliseer noukeurige navorsing oor die determinante van beroepsbevrediging.

Graham en Bennett (1995:24) en McKenna (1995:285) verwys na 'n vraelys waarin die personeel toegelaat word om hulself vrylik uit te druk, dit wil sê oop vrae word gevra en antwoorde word in 'n opstelvorm verskaf. Daar kan byvoorbeeld aan personeel gevra word om lyste te maak van aspekte in die werksplek waaroor hulle besonder positief of negatief voel. Elke metingsmetode het sy eie voor- en nadele. Opstellers moet daarom uiters sensitief wees om vrae op so 'n wyse op te stel en aan te bied dat personeel geen vrae/onsekerheid oor konfidensialiteit het nie. Vrae moet ook so gestel word dat interpretasiefoute beperk word en alle veranderlikes moet in ag geneem word. Dit gebeur ook soms dat individue vrae beantwoord soos hulle dink dit van hulle verwag word en nie soos hulle werklik daarvoor voel nie. Genoemde skrywers is gevolglik van mening dat die mees betroubare manier om beroepsbevrediging te meet, die waarneming van die gedrag en optrede van personeel insluit. Die soort waarneming kan egter ook subjektief wees. Die beoordeling van antwoorde wat op vraelyste verskaf word, moet dus nie in isolasie geskied nie, maar met gedrag en optrede in verband gebring word. Graham en Bennett (1995:24) se mening is, dat die mees objektiewe

meetinstrument vir beroepsbevrediging die werklike vlak van afwesigheid en arbeidsomset is, afskoon die gebrek aan beroepsbevrediging nie altyd die enigste rede vir afwesigheid en arbeidsomset is nie.

Gibson et al. (1997:42) redeneer dat gereelde meningsopnames op grond van die volgende drie stellings vanuit die sisteemteorie nodig is:

- Dit is nodig om aan te pas by eksterne stimuli;
- Individue en groepe in die onderneming moet simpatiek staan teenoor ander individue en groepe in die onderneming en
- die onderneming moet in staat wees om op veranderings te reageer en daarby aan te pas deur beplanning, organisering, leidinggewing en beheer.

Die voor- en nadele van gereelde houdingsopnames volgens Carrell et al. (1998:564-567), is soos volg:

VOORDELE

- As die doelstellings van die opname duidelik geformuleer is deur die administrateur, is die inligting vinnig en koste-effektief beskikbaar.
- Wanneer 'n onafhanklike konsultant benut word hou dit voordele in met betrekking tot:
 - ⇒ bewese vaardigheid
 - ⇒ ondervinding en
 - ⇒ objektiwiteit.
- Optrede, ten opsigte van bevindinge en opvolg van meningsopnames deur die administrateur dra by tot die versterking van die verhouding tussen die administrateur en personeel.

NADELE

- As die administrateur nie ten volle verbind is tot die proses nie en nie bereid is om bevindings openlik met personeel te bespreek nie, kan dit negatiewe houdings versterk.
- Indien die administrateur nie spoedig na die opname die bevindings met personeel kommunikeer nie, skep dit negatiwiteit.
- Die waarde van houdingsopnames lê in die opvolg daarvan sodat relevante vergelykings getref kan word en tendense waargeneem kan word. 'n Eenmalige opname se uitslag is oop vir uiteenlopende interpretasie.

2.8 DIE ROL VAN DIE SUPERVISOR TEN OPSIGTE VAN DIE VERHOGING VAN BEROEPSBEVREDIGING BY DIE GRONDLAK MAATSKAPLIKE WERKER

Welsynsorganisasies is verbind tot die lewering van die beste moontlike diens aan die kliënt. Goeie administrasie en bestuur op alle vlakke van die onderneming dra daartoe by om hierdie doelwit te bereik (Weinbach, 1990:1). Ten spyte van vele veranderings

in die praktyk, bly die supervisie van maatskaplike werkers 'n integrale deel van die administratiewe struktuur en funksionering van enige welsynsorganisasie en onlosmaaklik deel van dienslewering aan die kliënt (Weinbach, 1990:7-11; Skidmore, 1995:250). Selber en Austin (1997:2-3) meen dat die klem op gehalte uitkomsgebaseerde dienste vanuit die kliënt se oogpunt en die voortdurende stryd van welsynsorganisasies om kompetend te bly, die administrateur dwing om nuwe bestuursmetodes te vind en te benut, ook ter verbetering van produktiwiteit. Dit beteken dat die maatskaplikewerksupervisors ook sekere bestuurstake het wat benut kan word om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging aan te spreek. Weinbach (1990:7-11) definieer bestuur as **daardie funksies wat uitgevoer word deur mense binne 'n werksopset met die oog daarop om produktiwiteit te verhoog en ondernemingsdoelwitte te bereik**. Supervisors as bestuurders sal daarom daarop fokus om 'n optimale interne werksomgewing te skep en in stand te hou, wat bevorderlik is vir die lewering van effektiewe dienste aan alle kliënte op die doeltreffendste wyses (Weinbach, 1990:7-11). Bestuurstegnieke kan spontaan toegepas word deur 'n administrateur of supervisor maar kan ook aangeleer word. Die maatskaplikewerksupervisor moet optree as brug tussen maatskaplike werkers se individuele verwagtinge en die onderneming se verwagtinge, want grondvlak maatskaplike werkers neem besluite gefokus op individuele kliënte, en is nie gefokus op bestuursfunksies nie. Newsome en Pillari (1991:125) stel dat die doelwitte van die maatskaplike werker en die supervisor mag verskil. Aangesien daar 'n korrelasie is tussen die verhouding tussen die maatskaplike werker en sy supervisor en die gevolglike beroepsbevrediging van die maatskaplike werker, plaas dit 'n groot verantwoordelikheid op die maatskaplikewerksupervisor om sy taak so uit te voer dat hierdie verhouding beroepsbevrediging bevorder.

Algemene beroepsbevrediging hou verband met taakomgewing en aard van die werkopset. Verbintenis tot die onderneming hou verband met 'n lojaliteit aan die onderneming se doelwitte en waardes. Verbintenis tot die onderneming is 'n aspek wat die supervisor sou kon aanspreek en is deur Glisson en Durick (1988:69) se navorsing aangewys as een van die beste aanwysers van beroepsbevrediging. Laasgenoemde

skrywers voel baie sterk oor die taakomgewing waarbinne die maatskaplike werker werk en is van mening dat die suksesvolle intervensie van 'n maatskaplike werker netso afhanklik is van die opset en administrasie van die onderneming in wie se diens hy staan as sy kennis, relevante vaardighede en behandelingsbenadering. Spesifieke aspekte in die taakomgewing waarop 'n supervisor invloed sou kon uitoefen is supervisie, werksinhoud, die werksgroep en verlening van erkenning. Hierdie aspekte word vervolgens bespreek:

- **Supervisie**

Aangesien supervisie gerig is op die verbetering van die maatskaplike werker se vaardighede, is 'n positiewe en ondersteunende verhouding tussen die supervisor en maatskaplike werker krities vir die lewering van effektiewe dienste aan die kliënt (Newsome & Pillari, 1991:124-125; Skidmore, 1995:246). Beroepsbevrediging impliseer ook 'n algemene positiewe kwaliteitsverhouding met die supervisor. Voortgesette ondersteunende kontak en gevallekonferensies dra hiertoe by en is aan te beveel. As maatskaplike werkers oorwegend die verhouding tussen hulself en hul supervisors as duidelik, maar nie noodwendig positief, aanpasbaar of konsekwent beleef nie, mag dit daarop dui dat daar verskille mag wees tussen die maatskaplike werker en die supervisor se doelwitte. Ondernemings behoort daarna te streef om 'n meganisme te vind wat 'n positiewe en ondersteunende verhouding tussen supervisors en maatskaplike werkers formaliseer en versterk (Newsome & Pillari, 1991:124-125).

Locke (1979) soos aangehaal deur Newsome & Pillari (1991:120) meen dat die supervisor vriendelik moet wees en empatie betoon. Beroepsbevrediging van die grondvlak maatskaplike werker word verder bevorder deur 'n supervisor wat oor goeie organisatoriese vaardighede en hoë vlakke van tegniese vaardighede beskik. Barber (1986:28), Poulin en Walter (1992:105-107) en Skidmore (1995:246) beklemtoon emosionele ondersteuning wat die maatskaplike werker die gevoel gee dat daar vir hom as mens omgee word, wat hom gemaklik laat voel, hom bystaan, sy moraal versterk, sy behoeftes in ag neem, terugvoering

verskaf en 'n klimaat van vertroue skep. Hierdie skrywers noem ook tegniese supervisie of bemiddelingsondersteuning wat die vermoë insluit om 'n goeie oordeel te fel, om rigting te verskaf in gevallebestuur, die vermoë om te motiveer, begrip vir praktykeise en die vermoë om met werksverwante probleme te help. Dit kan gedoen word deur gebruik te maak van periodieke seminare, konferensies en semi-gestruktureerde aktiwiteite waar maatskaplike werkers en supervisors die geleentheid het om idees uit te ruil en algemene probleme en probleme met betrekking tot kliënte te deel.

Een van die mees negatiewe invloede op beroepsbevrediging by die werksplek is die voorkoms van stres (Mullins, 1999:637). McKenna (1994:587) meen dat enige situasie wat lastig, bedreigend, teenstrydig of vervelig, is aanleiding tot stres kan gee. Stres kan ook as 'n verstaanbare reaksie op 'n oorweldigende werkslading geïnterpreteer word. Supervisors kan help om stres te verlig deur die gee van ondersteuning en deur belangstelling en begrip te toon (Skidmore, 1995:246). Die supervisor moet kennis dra dat stres wat nie verlig word nie gevolge het soos verhoogde ongeluksvlakke en afwesigheid as gevolg van siekte, 'n gebrek aan effektiwiteit, versteurde verhoudings met kollegas en die supervisor, verhoogde personeelomset, vroeë aftrede vanweë mediese gronde en selfs premature dood (Mullins, 1999:639). Maatskaplike werkers se stres word ook verhoog deur aspekte soos dat van hulle verwag word om gereeld oortyd te werk, die intensiteit van kliënte se probleme, die feit dat hulle verantwoordelik voel vir ander mense se lewens, die hantering van hofverrigtinge, die gevoel dat werk veeleisender gemaak word deur betekenisvolle veranderinge in die onderneming en onduidelike beleid en prosedures (Jones et al., 1991:461).

- **Werksgroep**

Die mening van Newsome en Pillari (1991:127) en Poulin en Walter (1992:102) is dat alle personeel 'n bedagsame, ondersteunende en betekenisvolle verhouding met hul kollegas verkies. Hulle vind dat daar 'n korrelasie is tussen ondersteuning van kollegas en algemene beroepsbevrediging. Die supervisor

kan 'n inset ten opsigte van die bou van die werksgroep lewer deur die benutting van groepsupervisie en die bevordering van portuurgroepsupervisie (Skidmore, 1995:249).

- **Werksmilieu en -inhoud**

Die supervisor kan 'n bydrae lewer tot werksinhoud en werksomstandighede. Ten opsigte van werksomgewing en werksomstandighede het Winston Churchill (Newsome & Pillari, 1991:127) op 'n keer gesê: **Ons vorm ons geboue en dan vorm ons geboue ons**. Die mening is dat hierdie **buitengewone** verskynsel, naamlik dat hoe ons geboue lyk, ons emosionele leefwêreld beïnvloed en homself dikwels afspeel in welsynsorganisasies. Geboue word beleef as vaal en onaantreklik met 'n swak eksterieure voorkoms. As die interne werksatmosfeer boonop onpersoonlik, koud en leeg is, word die situasie vererger. Die maatskaplike werker se werksplek moet betekenisvol, aangenaam en bevorderlik vir hom en sy kliënte wees om op intervensie te kan reageer.

Newsome en Pillari (1991:127) bevind dat 'n **hanteerbare** werkslading bydra tot beroepsbevrediging en dat maatskaplike werkers meestal tevrede is met hul beroepskeuse en die direkte werk met die kliënt. 'n Supervisor wat die beroepsbevrediging van grondvlak maatskaplike werkers deur 'n hanteerbare werkslading kan verhoog, kan daardeur beroepsbevrediging ten opsigte van direkte dienslewering aan die kliënt versterk. Administrateurs en supervisors behoort ook ondernemingshulpbronne aan te wend vir bevordering, finansiële belonings en verbeterde werksomstandighede om sodoende vlakke van beroepsbevrediging te verhoog (Newsome & Pillari, 1991:127).

- **Verlening van erkenning**

Positiewe kontak met die supervisor sluit in lof, begeleiding en terugvoer (Poulin & Walter, 1992:102). Die doel van erkenningsisteme (Carrell et al., 1998:16) is om personeel op alle vlakke na die onderneming te lok, te motiveer en te behou. Om hierdie doelwit te bereik word supervisors gedwing om verskeie

beleidskwessies in ag te neem: Moet aansporingsmaatrëels individue of groepe se gedrag beïnvloed? Behoort wins of vermindering van diensleweringskoste met personeel gedeel te word? Indien wel, hoe? Behoort personeel deel te wees van die ontwikkeling van vergoedingstelsels? Wat is die effektiëste kombinasie van monitêre en nie-monitêre vergoeding? Antwoorde op hierdie vrae sal krities wees in die bepaling van die werkgewer-werknemerverhouding (Carrell et al., 1998:216). Erkenningstelsels dien verder om die aantreklikheid van die onderneming te behou en om as motivering te dien sodat die onderneming die maatskaplike werkers kan behou. Erkenning vir goeie prestasie is die grootste motiveerder vir prestasie (Nelson, 1994:xv soos aangehaal deur Carrell et al., 1998:216). Maatskaplikewerksupervisors se rol lê in die gee van erkenning wat nie met vergoeding verband hou nie. Die aard van erkenning blyk volgens navorsing 'n baie individuele saak te wees. Carrell et al. (1998:501) bevind dat dit 'n uitdaging is om uit te vind wat personeel verwag en dit dan aan te bied as 'n erkenning vir goeie werksprestasie en doelwitte wat bereik is.

Om vas te stel wat personeel se behoeftes is en 'n klimaat of omgewing te skep waarin dit bevredig word is een van die supervisor se grootste uitdagings. Carrell et al. (1998:501) is van mening dat supervisors moet kennis dra van die algemene motiveringstegnieke vir personeel om hierdie uitdaging die hoof te bied. Voorbeelde van motiveringstegnieke word in onderstaande figuur 2.4 verstrekk.

Figuur 2.4: Motiveringstegnieke

<p>Skep betekenisvolle doelstellings en doelwitte: Doelstellings en doelwitte behoort saam met personeel geformuleer en vir hulle uitdagend, bereikbaar en belangrik te wees. Hulle behoort duidelik gekommunikeer te word en supervisors moet seker maak dat personeel hulle verstaan en daarmee saamstem.</p>
<p>Personeel moet uitgenooi word tot deelname: Deelname moet uitgelok word, aangesien personeel dikwels betekenisvolle voorstelle en idees het oor hoe om hul werk meer produktief, bevredigend en interessant te maak.</p>
<p>Personeel moet weet waar hulle staan: Personeel hou nie daarvan om in 'n vakuum te verkeer nie. Hulle hou daarvan om te weet hoe hul vordering en gedrag vergelyk met die supervisor se verwagtings.</p>
<p>Hanteer personeel billik: Die billikheidsteorie stel dat billike optrede 'n sterk invloed het op personeel se gedrag en motivering. Onbillike optrede lei tot negatiewe gedrag soos griewe, afwesigheid en arbeidsomset.</p>
<p>Maak werk so interessant moontlik: Supervisors behoort alles in hul vermoë te doen om werk so interessant moontlik te maak vir personeel wat hoër vlakke van beroepsbevrediging verlang. Metodes wat hiervoor benut kan word is posverruiming, posrotasie en posverryking.</p>
<p>Leer ken kulturele verskille: Die Suid-Afrikaanse samelewing se werksmag raak toenemend gediversifiseer, daarom is dit krities om kulturele verskille te verstaan.</p>
<p>Stel personeel in staat om te groei en te ontwikkel: Baie personeel is nie net tevrede om 'n werk te hê nie. Hulle verwag loopbane met geleenthede om te groei en ontwikkel en bevorderingsgeleenthede. Die supervisor se rol is om indiensopleiding te verskaf en personeel aan te moedig om deelyds te studeer en op hoogte te bly van professionele tydskrifte en boeke.</p>

Bron: Carrell et al., 1995:501

Voorbeelde van erkenning (Lawler, 1992:267; Robbins, 1998:207) wat gegee kan word is: Komplimenteer die maatskaplike werker met resultate behaal in die teenwoordigheid van ander personeel, wens personeellede geluk wat bereid is om die ekstra myl te loop, risiko's te neem, innoverend is, goeie kliëntediens lewer en kostes verlaag. Vrye tye, sportmiddae ensovoorts, het ook meriete as motiveerders. Erkenning kan tydens vergaderings gegee word, maar ook persoonlik en privaat of met 'n handgeskrewe nota. Robbins (1998:207) beklemtoon dat die beste tyd om positiewe optrede te beloon **ONMIDDELLIK** is, aangesien onmiddellike erkenning die grootste motiveerder tot verdere prestasie is.

2.9 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die aard en determinante van beroepsbevrediging ondersoek. Die konsep beroepsbevrediging wat te doen het met 'n positiewe emosionele gemoedsingesteldheid is omskryf en daar is gevind dat dit sterk verband hou met die individu se houding. Die determinante van beroepsbevrediging naamlik werksinhoud, vergoeding, bevorderingsgeleenthede, werksomgewing en leierskap en bestuurstyl is uitgewys. Wyse waarop beroepsontevredenheid uitgedruk word is ook bespreek. Ten opsigte van houdings is gevind dat administrateurs houdings positief kan beïnvloed indien hulle bereid is om veranderinge te inisieer. Arbeidsomset is 'n gevolg van gebrekkige beroepsbevrediging en het negatiewe gevolge vir die kliënt en die welsynsorganisasie maar kan deur die skep van beroepsbevrediging positief beïnvloed word. Die meting van beroepsbevrediging is 'n komplekse saak. Gereelde houdingsopnames kan verskeie voor- en nadele vir die welsynsorganisasie inhou. Supervisors kan op verskeie maniere byvoorbeeld deur ondersteuning en erkenning 'n inset lewer tot die verwydering van aspekte wat tot frustrasie by maatskaplike werkers lei.

HOOFSTUK 3

GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE

3.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is aandag gegee aan die grondvlak maatskaplike werker se belewning van beroepsbevrediging en die aard en determinante van beroepsbevrediging. In die literatuur word die verbetering van die werksewagehalte aangedui as 'n manier waarop administrateurs die beroepsbevrediging van hul personeel kan verhoog. Hierdie hoofstuk fokus dus op die gehalte van die werkslewe van die maatskaplike werker. Lau en May (1998: 213), meld dat in studies gedurende die laaste dekade 'n positiewe verband aangedui is tussen goeie gehalte van die werkslewe, ondernemingsprestasië en -groei, verminderde afwesigheid, verlaagde personeelomset en verhoogde beroepsbevrediging. Die basiese doelwitte van effektiewe gehalte van die werksleweprogramme is dan juis verbeterde werksomstandighede (vanuit die personeel se perspektief) en verhoogde organisatoriese effektiwiteit (vanuit die administrateur se perspektief).

Die gehalte van die werkslewebeweging se uitgangspunt is dat mense en ondernemings in die moderne samelewning te kampe het met snelle veranderings waarby aangepas moet word ter wille van die beroepsbevrediging van personeel (Coster, 1992:6; Mullins, 1999: 630; Nel & Van Dyk, 1998:237). Vakbonde het mettertyd ondersteuners geraak van die verbetering van personeel se gehalte van die werkslewe en huldig die mening dat die resultaat van ware gehalte van die werkslewe blywende beroepsbevrediging vir vakbondlede bring. Die mening van Glenn Watts (1982) soos aangehaal deur Hian en Einstein (1990:20), 'n Amerikaanse vakbondleier, is dat indien die Arbeidsbeweging reageer op die uitdaging wat gehalte van die werkslewe stel hulle in staat sal wees om talle sake aan te spreek wat in die verlede buite die bereik van kollektiewe bedinging gestaan het. Baie administrateurs beskou dit tans as deel van hul sosiale verantwoordelikheid om werksomstandighede te skep waarin personeel erkenning ontvang en beroepsbevrediging ervaar (Carrell et al., 1998:575). Die basiese uitgangspunt is dan ook dat personeel 'n behoefte het om goeie werk te lewer,

verantwoordelikheid te aanvaar, te presteer en sukses te behaal (Visagie & Rautenbach, 1994:10).

In hierdie hoofstuk word gefokus op die ontwikkeling van die konsep gehalte van die werkslewe, die omskrywing daarvan en verskillende komponente wat 'n rol mag speel in die gehalte van die werkslewe van die maatskaplike werker. Die leser moet die hoofstuk egter lees met Schreuder en Flowers (1992:10) se waarskuwing in gedagte naamlik, dat individuele behoeftes en doelwitte op verskillende stadia in die loopbaansiklus kan verander en dat dit wat op een stadium tevredenheid verskaf nie noodwendig op 'n ander stadium tevredenheid sal verskaf nie. Die hoofstuk word afgesluit met 'n bespreking van programme om gehalte van die werkslewe te verbeter.

3.2 ONTWIKKELING VAN DIE KONSEP GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE

Die huidige belangstelling in die hantering van die bestuursaspek van gehalte van die werkslewe word deur die skrywers Nel en Van Dyk (1998:237) toegeskryf aan die ontwikkeling van menslikehulpbronbestuur deur die eeue. In die begin van die vorige eeu is daar van personeel verwag om opdragte te gehoorsaam. Werk is baie noukeurig gedefinieer en personeel het slegs 'n beperkte aantal vaardighede benut in die uitvoering van hul take. Hierdie tradisionele benadering was gegrond op 'n benadering van effektiwiteit en beheer, volgens die beginsels van industriële ingenieurs (Wiesner & Vermeulen, 1997:176). Werk is beskou as bloot 'n manier om 'n inkomste te verdien en 'n bestaan te voer. Aspekte soos werksvervreemding wat gelei het tot frustrasie en negatiewe houdings by personeel het geen aandag geniet nie. In die 1950's en vroeë 1960's het mense soos Maslow se werk 'n klemverskuiwing gebring naamlik dat menslike gedrag gemotiveer word deur fisiologiese en ander behoeftes soos veiligheid, sosiale verkeer, agting en selfverwesenliking. Dit het onder andere gelei tot pogings om werk interessanter te maak vir personeel. Meer inligting oor die werk is bekend gestel en meer gesag in die uitvoering van hul take is aan personeel gegee.

In die sewentiger jare begin vakbonde hul klem verskuif as ondernemings wat slegs tasbare voordele soos verbeterde salarisse en werksomstandighede aan hul lede bied

na gehalte van die werkslewe. Die fokus was hoe vakbonde en bestuur kan saamwerk in 'n wedersydse probleemoplossingsproses (Lawler, 1992:284-286). Lawler (1992:287-290) stel dat hierdie klemverskuiwing tot die instel van gehalte van die werkslewe programme in Amerika in die 1970's gelei het. Die term gehalte van die werkslewe is die eerste keer in 1972 tydens 'n internasionale arbeidsverhoudingskongres in New York bekend gestel (Hian & Einstein, 1990:17).

In die laat 1980's begin dit duidelik word dat vakbondbetrokkenheid by gehalte van die werkslewe projekte bydra tot verbeterde kliëntediens. Dit word ook duidelik dat vakbondlede/personeel betrokke wil wees in gehalte van die werkslewe projekte en dat sulke projekte vakbondlede se houdings ten opsigte van dié projekte positief beïnvloed en dit gevolglik openlik gesteun het (Lau & May, 1990:20).

Teenswoordig blyk dit dat alhoewel elke onderneming wat 'n gehalte van die werkslewe-projek begin sy eie struktuur, tradisies en benadering daar rondom ontwikkel, daar tog basiese elemente is wat teenwoordig moet wees soos:

- 'n **Komitee** wat dien as brug tussen die vakbond en bestuur;
- **Ooreenkomste** rakende die grense van die projek wat beide partye naamlik personeel en bestuur veilig laat voel;
- **Doelwitte** word gesamentlik bepaal en bekragtig en daarna bekend gemaak;
- **Opleidingsprogramme** vir alle deelnemers word ontwikkel en areas vir verandering geïdentifiseer en laastens
- 'n derdeparty as **fasiliteerder** om te help met die definiëring van doelwitte, verskaffing van opleiding en fasilitering van groeiprosesse.

Gehalte van die werksleweprogramme word beskou as 'n positiewe manier om verhoudings te bou tussen vakbonde en administrateurs en is van besondere belang om die algemene werksomstandighede te verbeter en die welstand van personeel te verhoog (Lawler, 1992:298). Die teenswoordige belangstelling in die gehalte van die werkslewe is gegrond op die verwagting dat werk meer betekenisvol moet wees, dat personeellede persoonlike vaardighede moet ontwikkel, dat hulle moet deelneem aan

die bestuursproses en dat enige stelsel vrywillige in plaas van verpligte beheer moet uitoefen. Feit is dat die gehalte van die werkslewe en beroepsbevrediging van kardinale belang vir ondernemings is. Administrateurs wat maatskaplike werkers van goeie gehalte se belangstelling wil trek en behou, moet reageer op die veranderende werksmag se verwagtings (Ewalt, 1991:217). Die effektiewe toepassing van gehalte van die werksleweprogramme deur die administrateur het verhoogde beroepsbevrediging en prestasie tot gevolg as gevolg van die intrinsieke motivering, wanneer maatskaplike werkers erkenning kry, die werk interessant is en daar geleentheid vir beroepsbevrediging en groei in die werksituasie is (Nel & van Dyk, 1998:241). Dit beteken ook dat personeel die voordele van groei in die onderneming, groter deelname in besluitneming, 'n gevoel van selfverwesenliking, bevrediging, sekuriteit en selfgating ervaar.

3.3 OMSKRYWING VAN DIE KONSEP GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE

Gehalte van die werkslewe is 'n multi-dimensionele konsep waaraan verskeie betekenis gegee word (Lau & May, 1998:212). Woord wat gebruik word om hierdie konsep te beskryf, is medeverantwoordelikheid vir en verhoogde personeeldeelname aan ondernemingsdoelwitte. Vir die administrateur kan die gehalte van die werkslewe pogings om produktiwiteit te verhoog, die skep van verbeterde psigososiale sisteme in die onderneming beteken. Vakbonde lê klem op groter gelykheid in die verdeling van inkomste en voordele en mensliker en gesonder werksomstandighede volgens Kast en Rosenzweig (1985:652). Laasgenoemde skrywers beskryf die gehalte van die werkslewe gevolglik as 'n **denkwyse** rakende mense, werk en ondernemings. Die uitstaande kenmerk van hierdie denkwyse is (1) 'n besorgdheid oor die impak van die werk op die personeellid sowel as die onderneming se effektiwiteit en (2) die gedagte van deelname aan ondernemingsprobleemoplossing en -besluitneming.

Snyman (1990:77) meen dat die kern van die gehalte van die werkslewe oor die mens en sy werk handel en dit wat die administrateur kan doen om vir die personeel 'n klimaat te skep waarin hulle tevrede en gemotiveerd kan wees om te presteer. Ivancevich en Matteson (1990) soos aangehaal deur Anderson, Crous en Schepers (1996:14) omskryf

die werksomgewing waarna Snyman verwys in groter detail as hulle die gehalte van die werkslewe definieer as 'n bestuursfilosofie wat personeel se waardigheid en welstand verhoog deur die bekendstelling van veranderinge in die ondernemingskultuur. Die klem is dus op die belangrikheid van die administrateur se bereidheid tot verandering.

Robbins (1997:354) definieer die konsep gehalte van die werkslewe as: 'n **filosofie** van die bestuur wat die waardigheid van personeel verhoog, verandering in die ondernemingskultuur inisieer en die fisieke en geestesgesondheid van personeel verhoog, om sodoende die geleentheid tot groei en ontwikkeling te skep. Al bogenoemde definisies fokus op die kultuur in die onderneming wat aan die personeel die geleentheid tot groei en ontwikkeling bied. Gehalte van die werkslewe word daarom nie net bepaal deur die tipe werk (sekretarieel, skoonmaak of maatskaplike werk) wat gedoen word nie, maar ook deur **hoe** die personeellid toegelaat word om sy take uit te voer.

Cascio (1998:18) se mening is dat daar twee maniere is om na die gehalte van die werkslewe te kyk: Een perspektief is om gehalte van die werkslewe gelyk te stel aan 'n stel objektiewe organisatoriese voorwaardes en werkswyses (byvoorbeeld beleid oor interne bevorderings, demokratiese supervisie, personeelbetrokkenheid en veilige werksomstandighede). Die ander perspektief stel gehalte van die werkslewe gelyk aan personeel se konsep of hulle veilig is, relatief goeie satisfaksie ervaar en in staat is om te groei en te ontwikkel as mense. Laasgenoemde perspektief verbind gehalte van die werkslewe aan die mate waartoe die volle spektrum van menslike behoeftes bevredig word. Cascio (1998:18) stel dat hierdie twee maniere om na die gehalte van die werkslewe te kyk sterk aansluiting by mekaar vind en ongeag hoe daarna gekyk word, lei beide maniere tot 'n persepsie van 'n individu se gehalte van die werkslewe. Cascio (1998:18) definieer gehalte van die werkslewe as die personeel se persepsies van hul fisieke en geestelike welstand by die werk. Lau en May (1998:213) definieer gehalte van die werkslewe as gunstige werksomstandighede en 'n omgewing wat beroepsbevrediging verhoog deur personeel te voorsien van belonings, werksekuriteit en groeigeleenthede.

'n Manier om die konsep gehalte van die werkslewe te verstaan is die volgende: "indien 'n mens die kenmerke van die slegste onderneming waarvoor jy nog gewerk het, sou neerskryf en vergelyk met dié van die beste onderneming waarvoor jy nog gewerk het, wys die verskil in der waarheid op die gehalte van die werkslewe in die onderskeie ondernemings. Die slegste ondernemings sal gewoonlik gekenmerk word deur outokratiese leierskap, geen spanwerk nie, 'n gebrek aan vertroue, 'n gebrek aan toewyding, viktimisering, diskriminasie en onbedagsame mensehantering. Die beste onderneming sal heel waarskynlik gekenmerk word deur doeltreffende kommunikasie, spanwerk, uitdagende werk en gelyke en regverdige mensehantering. Uit hierdie gedragswetenskaplike hoek is werksbevrediging vir die personeellid baie betekenisvol" (Nel & van Dyk, 1998:240).

Kernelemente van die konsep gehalte van die werkslewe wat ondersoeker in al hierdie definisies vind is:

- 'n Bestuursfilosofie;
- Bereidheid om verandering te inisieer;
- Verhoging van ondernemingseffektiwiteit deur middel van deelnemende bestuur;
- Verhoging van personeel se waardigheid deur te fokus op hul fisieke en geestesgesondheid;
- Die skep van geleenthede om te groei en te ontwikkel en
- verhoogde effektiwiteit en produktiwiteit as voordeel vir die onderneming.

Vir hierdie ondersoek sal 'n kombinasie van die komponente van Lau en May (1998:213) en Gibson et al. (1997:306) se definisie van die gehalte van die werkslewe as uitgangspunt geneem word, naamlik: **Gehalte van die werkslewe is 'n bestuursfilosofie wat personeel se waardigheid versterk deur die skep van gunstige werksomstandighede, die inisiëring van veranderinge en skep van groei- en ontwikkelingeleenthede in 'n omgewing wat beroepsbevrediging bevorder.** Gibson et al. (1997:354) daag administrateurs uit om hul ondernemings te verlewendig en te besiel deur gehalte van werkslewe te voorsien en so verhoogde produksie, kwaliteit van dienslewering en effektiwiteit te bereik.

3.4 KOMPONENTE VAN BELANG IN GOEIE WERKSLEWEGEHALTE

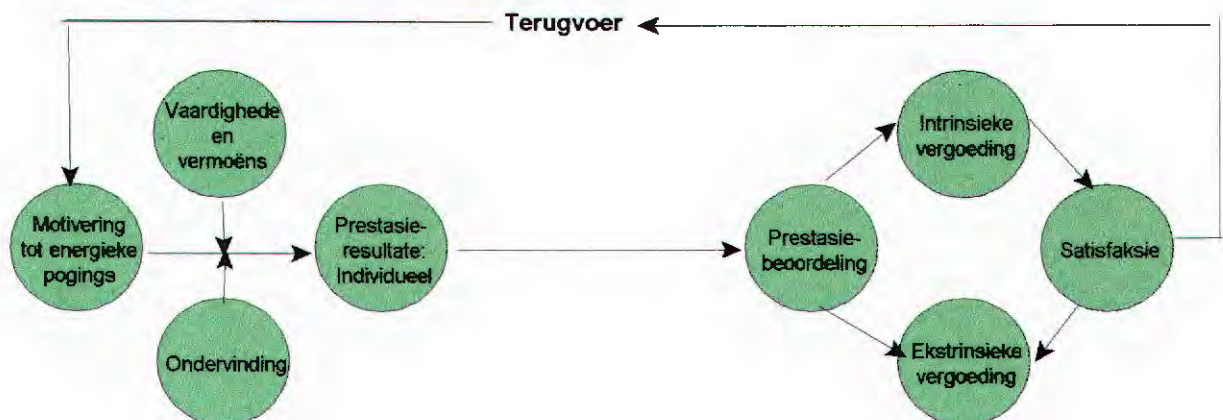
Nel en van Dyk (1998:241) is van mening dat gehalte van die werkslewe al die fasette van die personeel se funksionering in die onderneming aansny en dat die doeltreffende hantering daarvan en die beroepsbevrediging van personeel van kardinale belang is vir 'n werkslewe van hoë gehalte. Indien die administrateur 'n gesonde benadering tot die gehalte van die werkslewe handhaaf, is die gevolg verhoogde personeelbevrediging en -prestasië weens intrinsieke motivering.

'n Gesonde benadering tot gehalte van die werkslewe sluit in dat personeel erkenning kry, dat werk interessant is en daar geleentheid vir beroepsbevrediging en groei in die werksituasie is, maar veral dat die personeel se behoeftes en waardes aangespreek word. Die voordele wat 'n onderneming as gevolg van die toepassing van hierdie benadering kan verwag, is dat die onderneming 'n lae kostestruktuur, personeel van beter gehalte, 'n laer arbeidsomset en laer daaglikse werksafwesigheid, beroepsbevrediging en verhoogde produktiwiteit sal ervaar. Personeel in so 'n onderneming beleef groei in die onderneming, meer deelname aan besluitneming, 'n gevoel van selfverwesenliking, bevrediging, sekuriteit en selfgating (Hian & Einstein, 1990:18; Nel & Van Dyk, 1998:241-242).

Die komponente van 'n goeie werkslewegehalte wat elk 'n ryke inhoud het word vervolgens bespreek:

3.4.1 Vergoedingspakket

Vergoeding as komponent van gehalte van die werkslewe word beskou as bydraend tot die administrateur se motivering van sy personeel en fokus op vergoeding as beloning vir dienste gelewer. Die hoofdoelwitte van vergoedingsprogramme is (1) om gekwalifiseerde persone te **lok** om aan te sluit by die onderneming, (2) om personeel te **behou** en (3) om personeel te **motiveer** tot hoër vlakke van prestasie (Gibson et al., 1997:179). Gibson et al. (1997:180) ontwikkel 'n model om te illustreer wat die plek van vergoeding in die onderneming se oorkoepelende beleid en programme is (sien figuur 3.1).

Figuur 3.1: Die vergoedingsproses

Bron: Gibson et al., 1998:180

Hierdie model illustreer hoe motivering, prestasie, satisfaksie en vergoeding met mekaar geïntegreer is. Dit dui aan dat motivering om die ekstra myl te loop, nie noodwendig aanvaarbare prestasie tot gevolg het nie. Prestasie vloei uit 'n kombinasie van die personeel se pogings, sy vermoëns, vaardighede en ondervinding. Die administrateur evalueer hierdie prestasie formeel of informeel. Die resultaat van die evaluering is ekstrasieke vergoeding. Die personeel ervaar egter ook intrinsieke vergoeding vir sy werk. Vergoeding word op sy beurt deur hom geëvalueer en 'n vlak van satisfaksie word ervaar op grond van sy beoordeling of die vergoeding voldoende en billik is. Edward Lawler (1992) soos aangehaal deur Gibson et al., 1998:180) maak 'n opsomming van bevindings oor die aspekte wat 'n rol speel in personeel se beoordeling van en satisfaksie ten opsigte van hul vergoeding:

- Satisfaksie word ervaar wanneer die personeel evalueer dat die vlak van vergoeding wat ontvang word gelykstaande is aan dit wat hy voel hy behoort te verdien. Van Niekerk (1994:27) meen dat salaris wat ontvang word, beskou word as die individu se waarde vir die onderneming wat op sy beurt geassosieer word met prestasie en erkenning deur kollegas;
- 'n Individueel se satisfaksie word beïnvloed deur sy beoordeling van wat met ander kollegas ten opsigte van bostaande gebeur vergeleke met die evaluering van homself;

- Satisfaksie met beide intrinsieke en ekstrinsieke vergoeding lei tot algemene beroepsbevrediging;
- Verskille bestaan tussen die soort belonings wat individue verwag. Hulle heg ook verskillende waardes aan dieselfde soort beloning en
- sommige ekstrinsieke belonings verskaf satisfaksie omdat dit lei tot andersoortige vergoeding. Geldelike beloning lei byvoorbeeld tot outonomie, sekuriteit en status.

Gibson et al. (1998:182) kom tot die gevolgtrekking dat die verhouding tussen vergoeding en motivering steeds nie 100% verstaan word nie en ook nie staties bly nie, maar verander soos die omgewing verander. Daar is egter belangrike riglyne om administrateurs tot hulp te wees: Vergoeding moet genoeg wees om basiese behoeftes te bevredig. Hierdie punt word ook deur Nel en van Dyk (1998:241) genoem, as hulle stel dat salaris, voordele en ander vergoeding genoeg behoort te wees om 'n aanvaarbare lewenstandaard te handhaaf, want individue vergelyk hul vergoeding met ander in soortgelyke poste. As onbillikheid waargeneem word lei dit tot frustrasie. Laastens moet administrateurs individuele verskille in ag neem. Indien dit nie in ag geneem word nie, sal die vergoedingsproses se resultate onvermydelik swakker wees as wat verwag is.

3.4.2 Sekuriteit en groei in die onderneming

Sekuriteit en groei in die onderneming behels onder meer die geleentheid om nuwe take en vaardighede aan te leer, om geleentheid tot navorsing te hê en om eie inisiatief te benut, asook om 'n loopbaan in die onderneming te bou (Nel & Van Dyk, 1998:241). Robbins (1998:557) maak die stelling dat bekwame personeel nie vir ewig bekwaam bly nie, maar dat vaardighede agteruit gaan en selfs in onbruik raak. Snyman (1990:82) stel dat professionele mense, soos maatskaplike werkers, die toppunt van hul loopbaan relatief gou bereik en dan gekonfronteer word met 'n addisionele bron van ontmoediging, naamlik die veroudering van hulle kennis en vaardighede. Wanneer hierdie professionele mense hul middel veertigs bereik, begin hul verdienste afplat. In

baie gevalle is hulle kennis teen hierdie tyd uitgeput en hul vaardighede gespesialiseerd, maar geen voorsiening is gemaak vir voortgesette opleiding en uitbouing van bestaande kennis en vaardighede nie. Volgens Snyman (1990:82) wys Walton soos aangehaal deur Gordon (1983) daarop dat hierdie periode saamval met die fase in die lewe van professionele mense waarin hulle geneig is om hulle loopbane, gesinne en beroepe te heroorweeg. Die resultaat is dat van hulle belangstelling in hulle beroepe verloor, nie meer streef na prestasie nie en die onvrugbaarheid van hul werksleuens gevolglik toeneem. Wanneer ondernemings nalaat om aan hul personeel geleentheid te skep om nuwe take en vaardighede aan te leer en hul loopbane te bou bevorder dit gebrekkige werksekuriteit. Ter voorkoming hiervan moet aandag geskenk word aan die volgende aspekte van die werkslewe:

- **Ontwikkeling**

Personeel se huidige aktiwiteite (werkopdragte en opvoedingsdoelwitte) moet bydra tot die handhawing en uitbreiding van hulle vermoëns eerder as om te lei tot die onbruikbaarheid van die individu in sy pos.

- **Moontlike toepassing**

Die verwagting om uitgebreide en nuut aangeleerde kennis en vaardighede te gebruik in toekomstige werksopdragte moet behoue bly. Robbins (1998:557) bevind dat groot maatskappye 'n minimum van tot drie persent van hul salarisbegrotings aan vaardighedsopleiding spandeer (sien punt 3.5.4 vir meer inligting oor vaardighedsopleiding).

- **Bevorderingsgeleenthede**

Die beskikbaarheid van geleenthede vir bevordering en vooruitgang in die maatskaplike werker se loopbaan.

- **Sekuriteit**

Groot klem word geplaas op personeel se behoefte aan werks- en inkomstesekuriteit wat verband hou met die individu se pos. Personeel wil graag glo dat die bestuur nie onbillike en arbitrêre besluite sal neem aangaande hulle poste nie. Hulle verwag ook om beskerm te word teen personeelvermindering en hoop selfs dat vakbonde sal voorkom dat afdankings as gevolg van

tegnologiese ontwikkeling plaasvind (Carrell et al., 1998:454-455; Cascio, 1998:18; Lau & May, 1998:213).

Die fokus van ondernemings wat gehalte van die werkslewe voorstaan is werksekuriteit. In ekonomies ontwikkelde lande word bereken dat personeel meer as die helfte van 'n onderneming se rykdom is. In die Japannese kultuur word van die uitgangspunt uitgegaan dat ondernemings twee redes vir hul bestaan het, naamlik: Om 'n wins te maak vir hul aandeelhouders en om 'n bestaan aan personeel te bied. Dit beteken dat 'n onderneming nie werksekuriteit aan sy personeel kan verseker as dit nie winsgewend is nie (Lau & May, 1998:216). Lau en May (1998:216) meen dat in beide bogenoemde ekonomieë mense se waarde nie hoog genoeg geskat word nie en dat daar 'n paradigmaskuif moet plaasvind waarin die mens ten eerste gerespekteer word. Hierdie skuif moet voorsiening maak vir die instandhouding van werksekuriteit wat mense in staat stel om hoë gehalte produkte en dienste te lewer. Die voordele van werksekuriteit vir die onderneming is verhoogde beroepsbevrediging, 'n groter wins en 'n beter mededingende posisie.

3.4.3 Inagneming van die totale lewensruimte

Die inagneming van die totale lewensruimte behels 'n gebalanseerde verhouding tussen die werk en die personeel se gesinslewe, met ander woorde of personeel genoeg vrye tyd buite hul werk kry om aan hul gesinne af te staan. Alhoewel die meeste mense 'n agtuur werksdag, vyf dae per week werk, begin en eindig almal se werksdag gewoonlik op 'n gegewe tyd. Baie ondernemings het reeds begin om alternatiewe werkskedules te benut as 'n opsie om personeel se motivering, produktiwiteit en beroepsbevrediging te verhoog (Cascio, 1989:25; Snyman, 1990:85; Lawler, 1992:247; Robbins, 1998: 537). 'n Individue se werkservaring kan positiewe of negatiewe invloede uitoefen op ander sfere van sy lewe byvoorbeeld die verhouding met sy gesin. Lang periodes van oortyd werk kan 'n ernstige invloed op 'n personeellid se gesins- en familielewe uitoefen. Indien gereelde verplasings byvoorbeeld vereis word, is daar sielkundige en sosiale kostes ter sprake wanneer gesinne uit hul vriendekring, van hulle kennis en plaaslike

belange verwyder word (Walton soos aangehaal deur Gordon, 1983:6661; Nel & Van Dyk, 1998:241). Die verhouding van werk tot totale lewensruimte word die beste uitgedruk deur die balanskonsep. Daar moet 'n balans tussen werkskedules, loopbaanvereistes, reisvereistes, vryetyd en gesinstyd wees. Balans verwys na vooruitgang en bevordering wat nie herhaaldelike geografiese verskuiwings vereis nie. Die implikasie hiervan is dat die personeellid 'n redelike mate van beheer sal kan uitoefen. 'n Personeellid kan met werk oorlaai word sonder dat sy stresvlak te hoog styg, mits hy beheer oor die situasie kan behou. Die reëling van skiktyd is byvoorbeeld in die verband 'n gepaste maatreël (Heyns, 1995:245).

3.4.4 Veilige en gesonde werksomstandighede

Veilige en gesonde werksomstandighede verwys na die fisiese en geestelike werksomgewing van personeel. Cascio (1989:25) noem in dié verband programme wat personeelwelstand verhoog, soos streshanteringswerkwinkels. Carrell et al. (1998: 444) beklemtoon dit dat stres deurlopend voorkom, ook in die Suid-Afrikaanse gemeenskap. Dit mag lae produktiwiteit, verhoogde afwesigheid, personeelomset en personeelprobleme soos middelmisbruik, swak geestesgesondheid en hartsiektes tot gevolg hê. Strategieë om stres te hanteer kan insluit fiksheidsprogramme, meditasie, berading en verlof. Skrywers soos Skidmore (1995:192) stel dit as 'n feit dat uitbranding alhoemeer onder grondvlak maatskaplike werkers voorkom, wat 'n lae kurwe in die motiveringskontinuum verteenwoordig. Hy vind dat studies aantoon dat personeel se vlakke van emosionele uitputting van so 'n aard kan wees dat hulle nie hul vaardighede sinvol kan aanwend nie. Maatskaplike werkers se geestesgesondheid behoort aandag te geniet in gehalte van die werksleweprogramme.

Veilige en gesonde werksomstandighede is van toepassing in die fisiese en geestelike werksomgewing van personeel (Nel & Van Dyk, 1998:241). In Suid-Afrika is arbeidswetgewing onlangs drasties opgeknep en word veral vervat in die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75 van 1997). Hierdie wette het welsynsorganisasies onder andere gedwing om

diensvoorwaardes en diensvoordele, wat belangrike elemente in die konsep van gehalte van die werkslewe is, op te knap. Die hoofdoel van die Wet op Basiese Diensvoorwaardes (75 van 1997) is om ekonomiese ontwikkeling en maatskaplike geregtigheid te bevorder deur basiese diensvoorwaardes af te dwing (Cheminais, Bayat, Van der Walddt & Fox, 1998:106). Genoemde wette beklemtoon dat personeel nie blootgestel mag word aan fisiese werksomstandighede wat gevaarlik en skadelik vir hulle gesondheid is nie. Aspekte wat aandag geniet is redelike werksure, billike vergoeding vir oortyd werk, oortydvergoeding teen 'n hoër tarief, fisiese werksomstandighede wat die moontlikheid van siekte en beserings tot 'n minimum beperk, ouderdomsbeperring wat verhoed dat werk potensieel destruktief vir 'n persoon se gesondheid word en minimum irritasie en geraas. Op hierdie manier dra wetgewing daartoe by dat standarde vir aanvaarbare werksomstandighede aanhoudend verbeter. Daar word nou gevind dat baie administrateurs begin om interne beleid te formuleer rondom rook en Vigs in die werksplek aangesien hierdie aangeleenthede groter gemeenskapsaandag begin geniet (Carrell et al., 1998:444). Veilige en gesonde werksomstandighede is van die mees logiese kriteria vir werkslewegehalte in Suid-Afrika (Carrell et al., 1998:482; Snyman, 1990:80).

3.4.5 Konstitusionalisering in die werksomgewing

Administrateurs moet hulself afvra of die waardigheid van die individu gerespekteer word en of die individu soos 'n volwassene in die werksomgewing behandel word (Nel & Van Dyk, 1998:241). Die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) maak voorsiening vir die reg tot privaatheid en vryheid van spraak in die onderneming, asook die beskerming van alle regte van die personeel, sodat daar beskerming teen arbitrêre of wispelturige aksies van die administrateur is. Die wet sluit ook in demokrasie in die werksplek, byvoorbeeld deelname aan besluitneming en die wyse waarop besluite gekommunikeer word in. Snyman (1990:85) haal Gordon (1983) aan wat meen dat die volgende sleutelemente in die werksomgewing vir die daarstelling van 'n beter werkslewegehalte teenwoordig behoort te wees.

- **Privaatheid**

Die personeellid se reg tot persoonlike privaatheid en die reg tot die weerhouding van inligting rakende gedrag buite die werksituasie of inligting rakende aksies van familielede.

- **Spraakvryheid**

Die personeellid se reg om openlik te verskil van supervisorstandpunte sonder die vrees vir weerwraak en die reg tot deelname in besluitneming wat hom direk raak (Cascio, 1998:18). Hierdie soort deelname en die mate waartoe 'n personeellid betrek voel by besluitneming dra by tot beroepsbevrediging (Licheron & Wall, 1975:10).

- **Gelykheid**

Die personeellid se reg om gelyk behandel te word in alle sake insluitende die personeelvergoedingstelsel, simboliese belonings en werksekuriteit.

- **Werksprosedures**

Beheer en regulering deur wetgewing en regulasies in sake soos gelyke geleenthede in alle aspekte van die werk, privaatheid, meningsverskille tussen personeel en hul seniors en die reg tot appèl.

3.4.6 Ontwikkeling van menslike hulpbronne

Die mening word uitgespreek dat die opleiding en die ontwikkeling van personeel en hul poste vir die volgende aspekte voorsiening behoort te maak (Gordon, 1983 soos aangehaal deur Snyman, 1990:81):

- **Selfstandigheid**

Eksterne beheer behoort genoeg selfstandigheid en selfbeheer toe te laat. Indien erkenning vir selfstandigheid gegee word, verhoog dit beroepsbevrediging aangesien die gehalte van die werkslewe positief beleef word (Van Niekerk, 1994: 25).

- **Meervoudige vaardighede**

Die personeellid se pos behoort hom toe te laat om 'n wye verskeidenheid van vaardighede en vermoëns te ontwikkel en te beoefen, eerder as slegs die herhaling van eenvoudige vaardighede op 'n nougesette wyse.

- **Inligting en perspektief**

Die personeellid moet toegelaat word om betekenisvolle inligting te versamel omtrent die totale werksproses en die resultate van eie optrede, sodat die relevansie daarvan beleef kan word.

- **Take as geheel**

Om betekenisvol te wees moet die personeellid se pos 'n taak as geheel omvat nie slegs 'n fragment daarvan nie.

- **Beplanning**

Die personeellid se aktiwiteite moet die beplanning sowel as die implementering van die taak insluit.

Die vaardigheidskategorieë waarin personeel opgelei en ontwikkel behoort te word om bogenoemde te bereik, is basiese geletterdheid, tegniese vaardighede, interpersoonlike vaardighede en probleemoplossing (Robbins, 1989:558-559). Laasgenoemde twee kategorieë sou veral vir maatskaplike werkers van belang wees.

3.4.7 Sosiale integrasie

Sosiale integrasie of verkeer in die onderneming impliseer dat die onderneming geleentheid bied vir sosiale verkeer met ander personeel, maar ook dat daar langtermyngeleenthede om individuele vermoëns te gebruik en te ontwikkel sal wees. Aangesien 'n individu se werk en sy loopbaan nagestreef word binne die raamwerk van 'n sosiale onderneming, is die aard van persoonlike verhoudings 'n belangrike dimensie van werkslewegehalte van die personeel. Volgens Gordon (1983) soos aangehaal deur Snyman (1990:83) impliseer bostaande dat 'n personeellid wel bevredigende identiteit en selfrespek kan ervaar, omdat hy gelyke geleenthede gebied word, goeie persoonlike verhoudings handhaaf en sonder ras- of geslagsvooroordele behandel word, afgesien van die invloed van die volgende eienskappe in sy werksklimaat:

- **Diskresionele vryheid**

Diskresionele vryheid impliseer dat die personeellid sonder vooroordeel aanvaar word op grond van werksverwante karaktertrekke, vermoëns, vaardighede en potensiaal ongeag van ras, geslag, geloof, nasionaliteit, leefstyl en fisiese voorkoms.

- **Gelykheid**

Ontevredenheid in ondernemings as gevolg van statussimbole gekoppel aan poste en hiërargiese strukture word vermy deur gelyke geleenthede.

- **Mobiliteit**

Die geleentheid tot opwaartse mobiliteit na enige posvlak bestaan.

- **Ondersteunende primêre groepe**

Ondersteunende primêre groepe word gekenmerk deur patrone van wederkerige hulp, sosio-emosionele ondersteuning en die erkenning van die uniekheid van elke individu.

- **Interpersoonlike openheid**

Personeel kan hulle idees en gevoelens met mekaar in 'n atmosfeer van openheid in verband bring.

3.4.8 Sosiale relevansie van die werk

Sosiale relevansie van die werk word gebaseer op die beginsel dat 'n personeellid werk verrig wat tot voordeel is van almal in die onderneming en die gemeenskap. Dit sluit byvoorbeeld in die handhawing van eerbare standaarde in die bemerking en vervaardiging van produkte en dienste (Nel & Van Dyk, 1998:241). In die maatskaplikewerkpraktyk verwys sosiale relevansie volgens van Biljon (1994:188) na 'n wye reeks alternatiewe welsynsorganisasies wat in die laaste jare navore gekom het in Suid-Afrika. Sy meen dat hierdie welsynsorganisasies op groepe en/of individue met Vigs, toenemende dakloosheid, die verouderende gemeenskap en enkelmoeder-huishoudings fokus wat nie in aanmerking kom vir bestaande dienste nie (Hasenfeld, 1989 soos aangehaal deur Van Biljon, 1994:188).

3.4.9 Winsdeling

Winsdeling impliseer dat personeel wil deel in die bydraes wat hulle maak om 'n onderneming meer winsgewend te bedryf, soos met die uitbetaling van 'n eenmalige bonus as 'n persentasie van die verhoogde wins. So 'n bonus verhoog die gehalte van die werkslewe aangesien dit 'n aanpasbare vergoedingsstelsel daartel, die personeel se sekuriteit en identifisering met die ondernemings en hul produktiwiteit verhoog en personeel in die beginsels onderliggend aan winsgewende besigheidsbestuur oplei (Cascio, 1998:414-415). Grondvlak maatskaplike werkers en administrateurs se fokus sou nie noodwendig winsdeling wees nie. Laasgenoemde ervaar egter die behoefte aan deelname aan en opleiding in fiskale bestuur, die begrotingsproses, begrotingstegnieke, kosteberekening, die bestuur van rekenaarbasisinligtingsstelsels, besnoeiing van uitgawes en subsidie- en kontrakbestuur ten einde die welsynsorganisasies te laat oorleef te midde van druk (Gummer & Edwards, 1988 soos aangehaal deur Van Biljon, 1994:193). Sodoende kan dienste van kwaliteit aan meer mense met verminderde hulpbronne gelewer word (Edwards, 1987 soos aangehaal deur Van Biljon, 1994: 191).

3.5 PROGRAMME TER VERBETERING VAN DIE GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE

Die vier sleutelemente in die ontwikkeling van gehalte van die werksleweprogramme word soos volg beskryf:

- Eerstens word daarop gefokus om oplossings vir probleme te vind en om die inligting aan die administrateur, wat homself verbind om op die inligting te reageer, voor te lê;
- Tweedens word gehalte van die werkslewe-aktiwiteite gefokus op die aard van 'n individu se werk. Werksreëlings word getref om persoonlike behoeftes en die sosiale omgewing van die personeel te akkommodeer;
- Derdens word gefokus op verbeteringe. Veranderinge in die werksplek sal onder andere gerig wees op reëls, diensvoorwaardes en werke en
- laastens sluit gehalte van die werkslewe-aktiwiteite personeel se vergoedingstrukture in. Die klem is op innoverende vergoedingstrukture wat 'n

klimaat van betrokkenheid sal bevorder (Milkovich & Glueck, 1988 soos aangehaal deur Hian & Einstein, 1990:18).

Vanuit die behavioristiese benadering word gefokus op die individualisering van gehalte van die werkslewe vir elke personeellid aangesien daar betekenisvolle verskille in elkeen se behoeftes en verwagtinge is. Die sukses van gehalte van die werkslewe intervensies hang van individualisering af (Coster, 1992:68 & 1992:9). 'n Ondersoek na 'n metode om die gehalte van die werkslewe te individualiseer, dui aan dat sake van belang vir die individu geïdentifiseer en gekwantifiseer moet word. Coster (1992:8) benut 'n model wat in 1985 deur Rice, McFarlin, Hunt en Near ontwikkel is, om persepsies oor gehalte van die werkslewe te toets. Die doel was om bevrediging in spesifieke werksfasette te bepaal. Die bevinding was dat hierdie model van Rice et al. (1985) soos aangehaal deur Coster (1992:8) pogings om gehalte van die werkslewe te skep, kan versterk aangesien die metode daartoe lei dat die personeellid se gevoelsreaksies in direkte verband gebring word met die spesifieke area van die werkslewe wat aangespreek moet word eerder as die algemene meting van die individu se beroepsbevrediging. Coster (1992:9) se mening is dat die impak van intervensie veel groter kan wees indien hierdie model benut word. Gordon (1993:634) het 'n studie gemaak van empiriese navorsing oor gehalte van die werksleweprogramme, waarin die effektiwiteit van bogenoemde metode bevestig word. Effektiwiteit van sulke programme hang ook daarvan af of administrateurs hul nuwe rolle, naamlik dié van leiers, hulpverleners en inligtingversamelaars verstaan. Ander bepalende faktore vir die sukses van die eindresultate van werkslewegehalteprogramme word deur Cascio (1998:19) beskryf, naamlik:

- Administrateurs moet ontwikkel tot leiers en afrigters in plaas van base en diktators;
- Deursigtigheid en vertroue is nodig;
- Inligting wat slegs bekend is aan die administrateur, moet gedeel word en voorstelle deur ander personeel moet ernstig opgeneem word;

- Gehalte van die werkslewe moet deurlopend verander en progressief beweeg vanaf slegs aanvanklike probleemoplossings na werklike vennootskap tussen die administrateur en die personeel en
- gehalte van die werkslewe berus nie by 'n eensydige volmag van die administrateur nie.

Programme om die gehalte van die werkslewe te verbeter word aangewend om beide die onderneming en maatskaplike werker te bevoordeel. Die administrateur sou byvoorbeeld deur 'n program die produktiwiteit en kwaliteit van dienslewering wil laat groei en beroepsbevrediging verhoog. Ook sal hy poog om groter samewerking en harmonie in die administrateur-maatskaplikewerkersverhouding te verkry. Agt metodes wat in die proses gevolg kan word naamlik spanwerk, deelnemende bestuur, indiensopleiding en personeelontwikkeling, loopbaanontwikkeling, posontwerp, sensitiwiteitsopleiding, gehaltekringe en doelwitbestuur word elk toegelig.

3.5.1 Spanwerk

Terwyl reeds groot klem gelê is op leierskap in die administrasieproses, is spanwerk of die gebrek daaraan van deurslaggewende belang (Skidmore 1995:168). Spanwerk word deur *The New Twentieth Century Webster's Dictionary* soos aangehaal deur Skidmore (1995:168) en die *HAT* beskryf as: **Gesamentlike kraginspanning deur 'n groep persone waartydens elke persoon sy individuele belange en menings ondergeskik maak aan die eenheid, welsyn en doeltreffendheid van die groep se gekoördineerde pogings.** Spanwerk wat wedersydse vertroue en betroubaarheid laat groei, se voordeel is dat die kliënt beter dienste ontvang. Die doelwit van spanwerk is om gekoördineerde pogings deur spanlede te verkry ten einde die span se prestasie en vermoë om te reageer op veranderingsstimuli te verbeter (Newell, 1995:4; Robbins, 1998:645). Spanwerk in 'n welsynsorganisasie beteken dat alle personeel deel is van die span. Die administrateur van die span fokus op alle spanlede en hoe hulle met mekaar in interaksie tree (Skidmore, 1995:170). Aktiwiteite wat in die proses benut sou kon word is die stel van doelwitte, die ontwikkeling van interpersoonlike verhoudings tussen spanlede, rolanalise sodat elke lid se rol en verantwoordelikhede duidelik

uitgespel word en spanprosesanalise. Die keuse van aktiwiteite sal bepaal word deur die doel van die ontwikkelingspoging en die spesifieke probleem waarmee die span gekonfronteer word. Spanne kan op alle vlakke in die welsynsorganisasie benut word met die doel om inligting uit te ruil en innoverende denke te stimuleer (Gibson et al., 1997:15). Werk is trouens 'n groepsgebonde bedrywigheid en 'n onderneming kan daarom alleen doeltreffend funksioneer as daar goeie spanwerk bestaan (Nel & Van Dyk, 1998:242). Spanwerk word as 'n proses bestaande uit vyf subprosesse beskou. Die subprosesse word soos volg deur Skidmore (1995:174-176) beskryf:

- **Kommunikasie**

Spanwerk begin met **kommunikasie** tussen personeellede, dit wil sê die deel van idees en gevoelens vind plaas. Spanwerk beteken interaksie en die reflektoring van idees. Kommunikasie het verbale en nie-verbale komponente en vind bewustelik en onbewustelik plaas tydens interaksie tussen twee of meer mense. Kommunikasie stel lynfunksionarisse in staat om die administrateur te verwittig van hoe hulle dink en voel oor beleid, doelwitte, prosedures en dienste.

- **Kompromie**

Nadat twee of meer mense gekommunikeer het in die spanwerkproses, is die volgende stap om die planne te aanvaar of 'n kompromie uit te werk as daar verskille in opinie rondom planne bestaan. Hierdie soort saamwerk in groepe help individue om hulle idees te verhelder en die benadering is om optimale spanfunksionering te bereik deur oplossings vir probleme te vind al vereis dit groot inspanning (Galegher, 1990:207). Om kompromieë uit te werk vereis buigsaamheid, sensitiwiteit en gewilligheid om te verander en dit geld vir personeel op alle vlakke.

- **Samewerking**

Samewerking is die proses waartydens twee of meer personeellede saamwerk en mekaar help en is 'n baie belangrike sosiale proses om verandering teweeg te bring. 'n Gebrek aan samewerking of minimale samewerking kan 'n welsynsorganisasie se effektiwiteit verminder en selfs vernietig. Tydens personeelinteraksie kan spanlede (1) mekaar help, (2) neutraal bly of (3) mekaar

blokkeer of afbreek. Die kern van samewerking is om te gee, nie te ontvang nie, om te help en nie te benadeel nie.

- **Koördinasie**

Koördinasie wat beroepsbevrediging bevorder vereis 'n duidelike gedefinieerde welsynsorganisasie waarin rolle en verantwoordelikhede gespesifiseer is en funksies duidelik afgebaken is.

- **Volvoering**

Spanwerk beteken dat aktiwiteite en projekte begin word maar ook afgesluit word. Baie dienste en aktiwiteite misluk omdat dit nie voltooi word nie, of afsluiting onbepaald uitgestel word. Afsluiting is 'n integrale deel van spanwerk.

Sukses in spanwerk kan negatief beïnvloed word indien sekere slaggate nie vermy word nie. Die beplanningsfase in spanwerk moet opgevolg word deur opleiding en ontwikkeling van spanne se spanwerkvaardighede. Spanne kan nie geskep word sonder om besluitnemingsmag af te wentel nie. Leiers wat dikteer wat en hoe alles gedoen moet word, bevorder nie spanwerk nie. Spanne sonder die openlike en aktiewe steun van die administrateur sal ook nie slaag nie (Newell, 1995:4). Volgens Gibson et al. (1997:440) blyk dit dat leierskap in groepe 'n rol speel in die mate waartoe individue en groepe hul doelwitte bereik. Hulle noem die volgende style van groepleierskap wat teenwoordig is in die veranderende samelewing: groepe wat hulself bestuur, groepe wat self hul leier kies, transformasieleiers, gebeurlikheidsleiers of leierlose groepe. Leiers bly belangrik en benodig voortdurend opleiding (byvoorbeeld in diagnosering en kommunikasie) en sal moet eksperimenteer om die beste manier te vind om die span te lei.

3.5.2 Deelnemende bestuur

Die stelling word gemaak dat daar 'n universele behoefte by maatskaplike werkers is om ondernemings te verander en te verbeter ter wille van die verbetering van dienste aan die kliënt. Deelnemende bestuur as 'n filosofiese benadering word almeer in die nuwe Suid-Afrika in hierdie verband benut (Skidmore, 1995:113). Deelnemende bestuur word beskryf as **'n proses waardeur personeel idees na vore bring om probleme wat hul**

werk en die onderneming beïnvloed op te los (Nel & Van Dyk, 1998:244). Personeel sal minder geneig wees om weerstand teen die implementering van besluite te bied en dit te ondermyn, as hulle deel was van die besluitnemingsproses (Kroon, 1985:577; Robbins, 1998:210). In die maatskaplikewerkpraktyk word bevind dat personeel en gevolglik die onderneming, beter presteer sodra personeel groter deelname in die administratiewe proses geniet (Skidmore, 1995:27).

Deelname impliseer 'n deelname in besluitneming. Vlakke van deelname kan wees (1) pseudo-deelname, dit wil sê deelname in besprekings, maar nie in besluitneming nie, (2) gedeeltelike deelname waartydens twee partye bymekaar kom om te onderhandel, maar slegs een party die mag het om besluite te neem en (3) volle deelname. Volle deelname beteken dat personeel nie alleen die mag het om besluitneming te beïnvloed nie, maar ook 'n invloed op die eindresultaat van die samesprekings het. Nel en van Dyk (1998:244) is van mening dat die sukses van deelnemende bestuur om die gehalte van die werkslewe te verbeter, bepaal word deur die vlak van deelname wat toegelaat word en die personeel se behoefte om deel te neem aan besluitneming. Die omvang van die besluit waaraan hulle deelneem moet toepaslik wees vir hul omstandighede. Die onderneming moet bereid wees om inligting met personeel te deel sodat wel deurdagte besluite geneem kan word. Hian en Einstein (1990:17) waarsku dat jonger personeellede groter deelname in besluite wat hul poste en diensvoorwaardes raak, wil hê. Administrateurs wat daaglik voor uitdagings in terme van besluitneming rakende die onderneming en die gemeenskap wat gedien word staan moet bereid wees om personeel toe te laat om besluite en gevolglike risiko's te neem (Skidmore, 1995:39).

Die vertrekpunt vir die verkryging van groter personeeldeelname is 'n fundamentele verandering in baie tradisionele bestuurswaardes en voorveronderstellings, 'n herontwerp van organisasiestrukture en 'n verandering in die basiese menslikehulpbron-bestuursklimaat (Kast & Rosenzweig, 1985:658). Williams (1982) soos aangehaal deur Kast en Rosenzweig (1988:658) stel dat fundamentele veranderings beteken dat tradisies, waardes en mites in die ondernemingskultuur moet verander. Sulke veranderings vind nie op bevel/versoek plaas nie. Die implementering van 'n

personeeldeelnamestrategie is baie ingewikkeld en berus daarop dat administrateurs se diepgewortelde en dikwels onuitgesproke houding dat personeel beter kan en wil presteer, gereflekteer moet word. Die houding moet ondersteun word deur opregte pogings tot en geleenthede aan personeel in besluitneming rakende hulle werksituasie. Die finale fase is dat die goeie idees van personeel geïmplementeer moet word, met erkenning aan almal wat daarby betrokke was.

3.5.3 Indiensopleiding en personeelontwikkeling

Nel en Haasbroek (1996:496) stel dat “faktore soos globale mededinging en sosio-ekonomiese uitdagings aan ondernemings, ‘n nuwe dimensie by werksplekopleiding en -ontwikkeling gevoeg het. Ondernemings kan die opleiding van hul personeel nie meer as ‘n **aangename bonus** beskou of ‘n aktiwiteit omdat al die ander dit doen nie”. Hierdie mening word versterk deur genoemde skrywers se studie waartydens hulle bevind het dat die grootste persentasie van opleiding na indiensneming deur werkgewers voorsien word. Beide administrateur en personeel deel in die koste en voordele van opleiding en ontwikkeling. Die doeltreffendheid van opleiding en ontwikkeling hang daarvan af of die administrateur dit openlik ondersteun (Nel & Haasbroek, 1996:466). Opleiding- en ontwikkelingsprogramme beïnvloed werksgedrag deur ‘n direkte uitbouing van die vaardighede en kennis wat nodig is in ‘n betrokke pos en dit is ‘n manier om personeel se kommunikasie- en persoonlike vermoëns uit te bou en so hul gewilligheid en entoesiasme om take uit te voer, te vergroot (Skidmore, 1995:269; Robbins, 1998:584).

Daar word bevind dat groot maatskappye ‘n minimum van tot drie persent van hul salarisbegrotings aan opleiding spandeer. Vier areas van vaardigheidsopleiding word geïdentifiseer, naamlik geletterdheidsvaardighede, tegniese vaardighede, interpersoonlike en probleemoplossingsvaardighede:

- **Geletterdheidsvaardighede**

‘n Groot persentasie van die volwasse Suid-Afrikaanse bevolking is ongeletterd. Stappe is nodig om hierdie mense in die ekonomie van die land in te lyf (Nel,

1998:148). 'n Firma genaamd Dudek, het volgens Robbins (1998:558), bevind dat hul personeel se effektiwiteit en spanwerk verbeter het na 'n belegging in geletterdheidsopleiding.

- **Tegniese vaardighede**

Werk verander as gevolg van nuwe tegnologie en verbeterde metodes. Administratiewe personeel in 'n welsynsorganisasie kan byvoorbeeld baat vind by opleiding in die nuutste ontwikkeling van rekenaarsagteware en gehaltebestuursvaardighede ten opsigte van die beheer van statistiese data.

- **Interpersoonlike vaardighede**

Byna alle personeel behoort aan werkgroepe waarin interpersoonlike vaardighede van groot belang is. 'n Belangrike vaardigheid in hierdie veld is teenswoordig 'n begrip vir en vaardigheid om kulturele diversiteit te bestuur.

- **Probleemoplossing**

Opleiding in probleemoplossingsvaardighede sluit in aktiwiteite om personeel se logika, redenasie- en probleemdefiniëringsvermoëns te verskerp sodat hulle oorsake kan identifiseer, alternatiewe kan ontwikkel en oplossings kan selekteer (Robbins, 1998:557).

Opleiding word teenswoordig as 'n basiese reg beskou. Die reg word verskans in die Wet op Mannekragopleiding (no 56 van 1981) wat bepaal dat werkgewers moet toesien dat alle personeel in hul diens die nodige opleiding vir hul werk ondergaan. Personeel het ook 'n verantwoordelikheid teenoor die werk en hulself en moet verseker dat hulle oor die nodige opvoedkundige kwalifikasies beskik om baat te vind by beroepsopleiding (Van Dyk, 1996:352).

Gibson et al. (1997:43) voel baie sterk oor die ontwikkelingsaspek. Hy stel dat goed bestuurde ontwikkelingsprogramme sleutels is tot die oorlewing van 'n onderneming, aangesien ontwikkeling verseker dat toekomstige veranderingstimuli hanteer sal kan word. Carrell et al. (1998:347) herinner administrateurs daaraan dat die huidige geslag personeel baie anders is as vorige geslagte aangesien hoër opvoedingspeile

loopbaanverwagtings verhoog het. Baie personeellede hou hul administrateurs daarvoor verantwoordelik om hul loopbaanverwagtings te bevorder en te help realiseer. Opleiding en ontwikkeling word verder as 'n belangrike hulpmiddel benut om personeel se persepsies en verwagtings te vorm. Dit word selfs gesien as sinoniem met sosialisering in die onderneming (Gibson et al., 1997:653).

Twee opleidingsmetodes wat vir professionele persone benut kan word is indiensopleiding en opleiding buite die werksituasie (Robbins & Mukerji, 1990:417-418). Indiensopleiding verwys na mentorverhoudings of afrigting. In maatskaplikewerkterme verwys dit na supervisie. Supervisie impliseer dat 'n onervare personeellid werk onder leiding van 'n ervare personeellid wat as 'n model dien. Vir personeelontwikkeling word lesings, films, kursusse en simulاسie-oefeninge verkies. Opleiding wat doeltreffend toegepas word, kan grootliks bydra tot 'n verbetering in die gehalte van die werkslewe van personeel (Nel & Van Dyk, 1998:245).

3.5.4 Loopbaanontwikkeling

'n Loopbaan kan omskryf word as 'n opeenvolging van poste of aktiwiteite, beplan of onbeplan, wat elemente van bevordering, verbintenis en persoonlike ontwikkeling oor 'n tydperk behels. Dit word ook gedefinieer as die **reeks poste wat 'n individu beklee gedurende sy beroepslewe** (Clarke, 1992 soos aangehaal deur Pieterse, 1998:66; Robbins, 1998:562). Loopbaanontwikkeling is die proses waartydens loopbaanbeplanning geïmplementeer word (McKenna, 1994:518) en fokus op individuele loopbaanopleiding en selfontleding, plus beplande geleenthede en ontwikkelingsaktiwiteite (Gerber, 1998:88). Die toepassing van doeltreffende loopbaanontwikkeling en -beplanning is van kardinale belang as maatskaplike werkers en ander personeel beroepsbevrediging en 'n gevoel van vervulling in hul werkslewe wil ervaar (Gerber, 1998:72). Loopbaanontwikkeling is die formele benadering van 'n onderneming om te verseker dat personeel met die regte kwalifikasies beskikbaar is wanneer hulle benodig word. Administrateurs moet kennis neem dat loopbaanontwikkeling 'n sterk invloed uitoefen op personeel se permanente verblyf in

die onderneming (Van Dyk, 1998:50). Ten einde die doelwit dat die regte persone op die regte tyd beskikbaar is, te bereik, moet ondernemings loopbaanontwikkeling ondersteun, hulle daartoe verbind en dit in hul beleid inkorporeer (Nel, 1998:152; Pieterse, 1998:75).

Loopbaanontwikkeling lewer van die grootste bydraes tot die gehalte van die werkslewe. Faktore soos verkleining van ondernemings en herstrukturering het tot gevolg dat ondernemings nie meer soos in die verlede loopbaanbeplanning vir hul personeel doen nie, maar die verantwoordelikheid daarvan na die personeellid verskuif het. Die voordele daarvan dat administrateurs egter steeds betrokke is by die loopbaanontwikkeling en -bemagtiging van personeel, is dat die regte mense beskikbaar is om die verandering in personeelbehoefte te vervul. Dit dra ook by tot 'n verhoging van diversiteit in die werksmag en realistiese loopbaanverwagtings binne die onderneming. Metodes wat vir loopbaanontwikkeling benut sou kon word is:

- Prestasiebeoordeling wat 'n waardevolle hulpmiddel word as personeel se sterk en swakpunte daardeur geïdentifiseer word;
- Werkgroepe, waardeur aktiewe hulp verleen word met loopbaanontwikkeling;
- Loopbaanvoorligting deur objektiewe kundige buitestaanders;
- Doelgemaakte materiaal, wat inligtingsmateriaal is wat spesifiek vir die doel ontwikkel is en
- doelwitbestuur, waardeur persoonlike doelwitte geïdentifiseer word met inagneming van die onderneming se doelwitte (Nel, 1998:153-154).

3.5.5 Posontwerp en -verryking

Posontwerp en -verryking is 'n belangrik aspek binne die konteks van groter ondernemingseffektiwiteit (Gruneberg, 1979:129). **Posontwerp** is die resultaat van posontleding en word beskryf as **'n beoordeling van take en die gedrag wat nodig is om dit uit te voer** (Gibson et al., 1997). Hierdie beoordeling vind plaas volgens 'n sistematiese proses deur die insameling, evaluering en organisering van alle relevante inligting van die kenmerke van 'n pos en vaardighede wat nodig is om dit uit te voer

(Robbins & Mukerji, 1990; Dorio, 1994; Mathis & Jackson, 1988 soos aangehaal deur Gerber, 1998:70-71). Ingesamelde inligting word benut in die ontwerp en herontwerp van posbeskrywings, -spesifikasies en -standaarde.

Gibson et al. (1997:506) se mening is dat posontwerp onlangs baie verder ontwikkel het as net die vind van die doeltreffendste manier om 'n taak uit te voer. Die filosofie van die verbetering van die gehalte van die werkslewe het onlosmaaklik deel van posontwerp geword. Sommige ondernemings fokus daarom op gehalte van die werksleweprogramme ter wille van die bou van werknemervertroue, -betrokkenheid en -probleemoplossing om sodoende beroepsbevrediging en organisasiedoelmatigheid te verhoog. Die konsep gehalte van die werkslewe en die toepassing daarvan is 'n omvattende konsep wat meer insluit as net die inhoud van poste. Dit sluit ook die filosofie in dat die werk wat personeel doen 'n belangrike bron van bevrediging is. Die doel van posontwerp en -herontwerp vir bestuurders is (1) om die belangrikste behoeftes van personeel en die onderneming te bepaal en (2) om struikelblokke wat in die weg van hierdie behoeftebevrediging staan uit die weg te ruim.

Posverryking kan gedefinieer word as 'n doelbewuste herstrukturering van 'n pos om dit meer uitdagend, betekenisvol en interessant vir 'n personeellid te maak (Nel & Van Dyk, 1998:243). Aangesien posverryking daarop gemik is om sielkundige behoeftes van personeel te bevredig, word die benutting daarvan beskou as 'n belangrike ontwikkelingsmetode en manier om die gehalte van die werkslewe van ondernemings te verhoog. Smit en Cronje (1997:326-328) is van mening dat daar sekere kern posdimensies is wat deur posverryking geskep kan word wat op hul beurt voordelige persoonlike en werksresultate tot gevolg het. Hierdie posdimensies is verskeidenheid, taakidentiteit (dit wil sê of take gefragmenteer word of van die begin tot einde voltooi word), betekenisvolheid van die taak, outonomie en terugvoering. Indien hierdie posdimensies teenwoordig is, skep dit 'n kritiese sielkundige klimaat soos (1) die personeellid ervaar die betekenisvolheid van die taak, (2) die personeellid ervaar verantwoordelikheid vir die uitkoms van die taak en (3) dit voorsien inligting oor die

werklike eindresultaat van die werksaktiwiteit, wat benut kan word om effektiwiteit te verhoog. Die opinie van Nel en van Dyk (1998:243) is dat 'n personeellid gunstig op posverryking sal reageer as die pos die volgende bied:

- Verskeidenheid, wat beteken dat 'n hele aantal vaardighede gebruik word;
- Die taak in sy geheel vir die personeellid duidelik is;
- Die taak betekenisvol en belangrik is, sodat personeellede kan beleef dat hulle 'n belangrike taak verrig;
- Onafhanklikheid en vryheid van die personeellid sodat hy sy eie besluite kan neem in die uitvoering van die taak en
- terugvoering oor die taak wat die personeellid besig is om uit te voer.

Administrateurs word gewaarsku om nie posverryking te verwar met taakverruiming nie. Taakverruiming wysig die omvang van die taak sodat dit 'n groter verskeidenheid aan die personeellid bied. Taakverruiming kan egter gesien word as 'n metode van die administrateur om personeel meer werk te laat doen sonder om hulle meer te betaal, wat maklik deur personeel negatief beleef word en dan negatief kan inwerk op die gehalte van die werkslewe (Nel & Van Dyk, 1998:243).

3.5.6 Sensitiwiteitsopleiding

Sensitiwiteitsopleiding is 'n tegniek om gedragsverandering teweeg te bring deur middel van ongestruktureerde interaksie in 'n groepsituasie met die doel om vaardighede met betrekking tot menslike verhoudings te verbeter. Die soort groepe word ook T-groepe genoem. Sulke groepe bestaan uit 10-15 lede en 'n professionele gedragswetenskaplike, wie se taak dit is om groeplede se aandag te vestig op hulle persepsies van hul eie waardes, motiewe, idees, houdings en opvattinge en om hulself waar te neem soos ander dit doen (Gordon, 1994:709; McKenna, 1994:504, 709). Die opleiding is prosesgeoriënteerd en die personeel leer deur waarneming en deelname in plaas van deur direkte opdragte (Mullins, 1999: 216). Gordon (1993:709) wys daarop dat hierdie

opleidingstegniek veral daarop gerig is om goeie administrateurs te help om nog beter administrateurs te word.

Die doelwitte word gewoonlik soos volg uitgedruk:

- Om sensitiwiteit te verhoog (die vermoë dat 'n mens jouself akkuraat waarneem soos ander dit doen);
- Om diagnostiese vermoëns (die vaardigheid om gedragsverhoudings tussen ander en die redes vir sulke gedrag te beoordeel) te ontwikkel en
- om gedrags- of aksievaardighede (die vermoë om 'n mens se gedrag met die vereistes van die situasie in verband te bring) te ontwikkel (Van Dyk, 1998:343).

Voorstanders van hierdie tegniek verwag sekere positiewe resultate as uitvloeisel van blootstelling aan hierdie groepe. Resultate sou insluit groter kapasiteit om empatie te betoon, beter luistervaardighede, ander die geleenthede te bied om met hul idees na vore te kom, groter openheid en om instaat te wees om interpersoonlike konflik beter te hanteer (McKenna, 1994:504).

Dit blyk wel dat daar 'n klein groepie mense is vir wie die tegniek negatiewe gevolge het, soos mense vir wie die prys daarvan, om hulself meer bloot te stel, geweldig hoog is, aangesien blootstelling vir hulle te traumaties mag wees. In die algemeen word aanvaar dat sensitiwiteitsopleiding betrokkenes se gedrag verander, maar daar is egter 'n vraag of die veranderde gedrag oorgedra word na gewone werksgedrag (McKenna, 1994:504; Gordon, 1993:710).

3.5.7 Gehaltekringe

Gehaltekringe is groepe maatskaplike werkers wat gereeld met hul supervisors vergader om diensgehalte en gehalte van die werkslewe probleme te identifiseer, die oorsake daarvan te ondersoek, optredes vir die oplossing van probleme aan te beveel en korrektiewe aksies te neem. 'n Gehaltekring kan bestaan uit 'n klein groepie personeel (4 tot 15) wat soortgelyke werk doen en aan dieselfde supervisor verantwoordelik is.

Deelname is vrywillig en groepe kom gereeld bymekaar met die doel om gesamentlike doelwitte op te stel. Hulle werk saam aan prosesse om struikelblokke wat tot frustrasie lei uit die weg te ruim.

Gehaltekringe word beskou as 'n uitbreiding van deelnemende bestuursfilosofie (McKenna, 1994:372). Die mening word uitgespreek dat gehaltekringe slegs kan slaag as topbestuur hulself daartoe verbind en dit ten volle ondersteun. Gehaltekringe raak 'n integrale deel van die bestuursproses van 'n onderneming (McKenna, 1994:373). Aanbevelings word gewoonlik aan die bestuur voorgelê en die planne wat goedgekeur word, word geïmplementeer deur die personeel se deelname. Verdere voordele blyk te wees personeel se verbintenis tot veranderinge wat nodig mag wees.

Skrywers (Lawler, 1992:126; Gordon, 1993:634; McKenna, 1994:372) beklemtoon dat gehaltekringe net suksesvol kan wees as daar opleiding verskaf word wat fokus op die tegniese aspekte van die werk, probleemoplossingsvaardighede, groeiprosesse, vaardighede om voorleggings aan bestuur te maak en opleiding in interpersoonlike vaardighede om probleme tussen personelede aan te spreek. Gehaltekringe se sukses hang af van duidelike doelwitte, die administrateur se ondersteuning, 'n organisasieklimaat van deelnemende bestuur, vrywillige deelname en voldoende opleiding. Betrokke personeel ontwikkel 'n beter begrip van die diens wat gelewer word en begin om ander personeel se probleme in perspektief te sien. Gehaltekring dra gevolglik by tot die personeel se positiewe gesindheid en beroepsbevrediging (Lawler, 1992:135; McKenna, 1994:374; Nel & Van Dyk, 1998:211).

Administrateurs moet kennis neem van die probleme ten opsigte van gehaltekringe sodat dit vermy kan word. Hulle moet ook kennis neem dat gehaltekringe 'n beperkte lewensduur het en dus baie spesifiek aangewend word (Lawler, 1992:130). Indien daar nie 'n ooreenkoms tussen die administrateur en die vakbonde is oor die instelling van gehaltekringe nie, kan dit tot geweldige konflik lei (McKenna, 1994:274). Tensy

personeel oortuig is van die administrateur se algehele verbintenis tot gehaltekringe, sal hul samewerking beperk bly (Gordon, 1993:634).

3.5.8 Doelwitbestuur

Doelwitbestuur word in maatskaplike werk benut as 'n metode om 'n onderneming se dienste te rasionaliseer en te fokus op sy kerndoel en word daarom geïnkorporeer in operasionaliseringsbeplanning. Doelwitbestuur is 'n bestuursbenadering waaraan 'n welsynsorganisasie se personeel deelneem aan prosesse waartydens langtermyn doelwitte sowel as korttermyn doelwitte en die stappe om die doelwitte te bereik binne 'n gegewe tydsraam gestel word. Die sukses van die bestuursbenadering hang af van gereelde evaluering van die vordering wat gemaak word (Gibson et al., 1985:717; McKenna, 1994:510; Skidmore, 1995:54).

Doelwitbestuur berus op drie stappe naamlik **insette** (doelwitstelling), **aktiwiteite** (terugvoer) en **uitsette** (deelname). Insette het te make met kontraktering, hulpbronne, doelstellings, doelwitte en aanverwante aktiwiteite. Aktiwiteite verwys na die werklike take wat uitgevoer word en doeleëreiking. Doelwitte word tydens die stap van inset gedefinieer. Die aktiwiteite fokus op take wat uitgevoer moet word om doelwitte te bereik. Uitsette het te doen met resultate dit wil sê, wat reeds gebeur het. Indien doelwitte nie bereik is nie, was die sisteem nie effektief nie (Skidmore, 1995:53; Nel & Van Dyk, 1998:242).

Skidmore (1995:53) waarsku dat daar lokvalle in doelwitbestuur is wat die proses kan benadeel, naamlik insetlokvalle en aktiwiteitslokvalle. Insetlokvalle is vae of abstrakte doelwitte, te direkteëre of te vae leiding aan personeel en te hoë eise rondom papierwerk. 'n Aktiwiteitslokval daarenteen is om dinge te doen net om besig te bly. Oormatige klem op aktiwiteite en irrelevante werk het 'n negatiewe invloed op personeel se oortuigings dat hulle doelwitte kan bereik. Doelwitbestuur se positiewe gevolge is 'n groter inset van personeel tot die onderneming se doelwitte, verbeterde houdings en

beroepsbevrediging van deelnemers en groter rolduidelikheid (Gibson et al., 1985:716). Raider (1977) soos aangehaal deur Skidmore (1995:53) waarsku administrateurs teen die volgende drie primêre redes waarom doelwitbestuur in 'n welsynsorganisasies nie slaag nie.

- Ondernemings verstaan nie waaroor dit gaan nie, en gevolglik vind daar nie voldoende voorlopige analise en beplanning plaas nie.
- Ondernemings poog om 'n doelwitbestuursmodel te implementeer wat nie genoegsaam ontwikkel is om hulle eie unieke behoeftes en karakter te akkommodeer nie.
- Daar word nie gebruik gemaak van weldeurdagte strategieë om die doelwitbestuursproses te implementeer nie.

Doelwitbestuur is nog 'n benadering tot die ontwikkeling van ondernemings, wat deelnemende bestuur beklemtoon aangesien dit berus op die beginsels doelwitstelling, terugvoering en deelname. Doelwitbestuur beklemtoon die stel van gesamentlike doelwitte deur die administrateur en maatskaplike werkers, wat dan dien as basis vir motivering, evaluering en beheer. Hierdie soort deelname verhoog beroepsbevrediging (Skidmore, 1995:53; Nel & Van Dyk, 1998:242).

3.6 SAMEVATTING

Aan die begin van die vorige eeu is van personeel verwag om slegs opdragte uit te voer. Gehalte van die werksleweprogramme ontstaan in Amerika in die 1970's met die oog op personeel se veranderde behoeftes. Effektiewe gehalte van die werksleweprogramme het verhoogde beroepsbevrediging en prestasie van personeel tot gevolg en is daarom van belang vir die administrateur. Die kern van gehalte van die werkslewe is 'n denkwys/filosofie waarvolgens personeel se waardigheid versterk word, verandering geïnisieer word en geleentheid tot groei en ontwikkeling deur die administrateur geskep word met die oog daarop om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te verbeter. Om bogenoemde denkwys tot uitvoering te bring, moet aandag gegee word aan al die

komponente van die gehalte van die werkslewe naamlik die personeel se vergoedingspakket, sekuriteit en groei in die welsynsorganisasie, inagneming van personeel se totale lewensruimte, veilige en gesonde werksomstandighede, konstitusionalisering van die werksomgewing, ontwikkeling van menslike hulpbronne, sosiale integrasie, sosiale relevansie van die werk en winsdeling.

Daar is verskeie programme wat benut kan word om die gehalte van die werkslewe te verbeter soos spanwerk wat wedersydse vertroue in die welsynsorganisasies laat groei tot voordeel van die kliënt en deelnemende bestuur wat 'n deelname in besluitneming impliseer: Indiensopleiding, personeelontwikkeling en loopbaanontwikkeling is vir die personeel van belang. Posontwerp en -verryking word benut ter wille van verhoogde ondernemingseffektiwiteit en sensitiwiteitsopleiding met die oog op gedragsverandering. Gehaltekringte fokus op verhoogde diensgehalte en doelwitbestuur is 'n benadering om welsynsorganisasies te help om op hul kerndoel te fokus.

HOOFSTUK 4

BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstukke is 'n literatuurstudie onderneem oor die aard en determinante van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging en die gehalte van die werkslewe wat administrateurs skep. Die aard en uitkoms van die empiriese ondersoek sal in hierdie hoofstuk bespreek word, sodat dit as 'n riglyn kan dien vir die beoordeling van (1) grondvlak maatskaplike werkers se beroepsbevrediging en (2) die programme wat aangewend kan word om die gehalte van die werkslewe te verhoog.

4.2 DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

'n Vraelys is ontwerp wat gebaseer is op die doelwitte van die studie, sowel as die inhoud van die voorafgaande literatuurstudie. Die vraelys is onderwerp aan 'n vooronderzoek. Drie grondvlak maatskaplike werkers wat nie in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes is nie, is gevra om dit te voltooi. Die toetsomstandighede wat geskep is, was gelykwaardig aan die omstandighede waaronder die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes se maatskaplike werkers die vraelys sou voltooi. Aan die toetsrespondente is gevra om die vraelys te toets in terme van onder andere aanbidding, inhoud en die tydsduur vir voltooiing. Twee maatskaplike werkers het gereageer, waarna dit gefinaliseer en vertaal is, (sien bylae A & B). Vertaling van die vraelys was nodig aangesien 'n persentasie maatskaplike werkers in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes nie Afrikaans magtig is nie. Voortoetsing is voorafgegaan deur 'n proses waarin toestemming vir die navorsing verkry is van die administrateurs van die organisasie. Daarna is die grondvlak maatskaplike werkers se instemming om die vraelys te voltooi tydens 'n streekontwikkelingsgeleentheid verkry.

Die ses-en-twintig grondvlak maatskaplike werkers in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes in die streek Wes-Kaap, is werksaam by die volgende kantore: Beaufort-Wes, George, Helderberg, Kaapstad, Malmesbury, Olifantsrivier, Oudtshoorn, Paarl, Tygerberg, Weskus en Worcester. Die maatskaplike werkers is dus werksaam op die platteland sowel as in stedelike gebiede. Uit die ondersoekgroep het 22 (85%)

maatskaplike werkers gerespondeer, wat as 'n baie goeie responskoers beskou kan word.

4.3 RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK

4.3.1 Identifiserende besonderhede van respondente

- In vraag 1.1 van bylae A & B moes die maatskaplike werkers aandui hoeveel maatskaplike werkers in hulle kantoor werksaam is. Tabel 4.1 verteenwoordig die respons.

Tabel 4.1

Aantal maatskaplike werkers werksaam per kantoor

Kantore	Aantal maatskaplike werkers
Nommer	
1	1
2	1
3	1
4	1
5	2
6	2
7	2
8	3
9	9

n = 22

Uit tabel 4.1 kan afgelei word dat twee-en-twintig maatskaplike werkers uit nege kantore gereageer het. Personeelverspreiding wissel van eenmanskantore na kantore met tot nege maatskaplike werkers in diens. Vier (18%) respondente is werksaam in kantore met slegs een maatskaplike werker. Ses (27%) respondente is werksaam in 'n tweemanskantoor, drie (14%) respondente is werksaam in 'n driemanskantoor en die meeste respondente naamlik nege (41%) is saam werksaam in een kantoor. Slegs vier (18%) respondente werk in kantore waar onmiddellike ondersteuning van kollegas nie moontlik is nie. Die meeste respondente naamlik agtien (82%) het

onmiddellike kontak met mede maatskaplike werkers, wat volgens Theron (1995:29) van besondere belang is omdat ondersteuning van kollegas onontbeerlik is in die beroep maatskaplike werk.

- Vraag 1.2 en 1.3 (bylae A & B) hou verband met praktykervaring in die professie maatskaplike werk teenoor praktykervaring in die spesialiteitsrigting van liggaamlike gestremdheid.

Slegs negentien (86%) respondente het hierdie vraag beantwoord. Uit hulle response word die volgende duidelik, tien (45%) respondente het drie jaar en minder ervaring in die professie maatskaplike werk. 'n Verdere vyf (23%) respondente het tussen vyf en agt jaar ervaring, terwyl vier (18%) respondente onderskeidelik dertien, een-en-twintig en 'n half, twee-en-twintig en 'n half en dertig jaar ervaring het. Dit bring die gemiddelde te staan op sewe jaar, wat veel hoër is as die gemiddelde van drie jaar wat O'Brien (1990) soos aangehaal deur Ross (1993:334) bevind het as die gemiddelde werkslewe van maatskaplike werkers in Suid-Afrika. O'Brien se ondersoekgroep het bestaan uit 'n toevallige steekproef van 252 maatskaplike werkers wat oor 'n tydperk van sewe jaar aan die Universiteit van die Witwatersrand gegradueer het. Uit hierdie groep neem hy 'n gestratifiseerde steekproef van sestig respondente vir sy opname. Vanweë die grootte van O'Brien se steekproef teenoor navorser se beperkte steekproef kan geen geldige afleiding uit hierdie afwyking gemaak word nie.

Die ervaring van respondente in die spesialiteitsrigting dui daarop dat vyftien (79%) respondente tussen slegs een maand en twee en 'n halfjaar ervaring in die veld het. Die oorblywende vier (18%) respondent het onderskeidelik vyf, vyf en 'n half, sewe en agtien jaar ervaring in die rigting. Dit bring die gemiddelde werkslewe van respondente binne die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes te staan op twee jaar en agt maande.

Uit voorafgaande kan afgelei word dat die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes 'n groot aantal maatskaplike werkers op hul personeel het wat oor meer as die gemiddelde aantal jare algemene beroepservaring beskik, maar dat hulle nie aanbly in die spesialiteitsrigting nie. Dit is kommerwekkend in die lig van Cascio (1998:617-622) en Jenkins (1998: 43) se menings dat beroepsbevrediging en verminderde arbeidsomset van die kritiese uitdagings is wat administrateurs in die gesig staar, aangesien die koste verbonde aan arbeidsomset baie hoog is en 'n negatiewe invloed op kliënte het.

4.3.2 Determinante van beroepsbevrediging

Determinante van beroepsbevrediging word in hierdie afdeling hanteer. Twintig vrae dek organisatoriese veranderlikes (vraag 1 - 20, bylaes A & B) terwyl die laaste twee vrae (21 - 22, bylaes A & B) groepfaktore dek. Respondente se terugvoer word in tabel 4.2 weergegee.

Tabel 4.2
Maatskaplike werkers se beroepsbevrediging in hul werksituasie

	Aspekte	Ja		Nee		Onvoltooid	
		f	%	f	%	f	%
1	Geleentheid tot die ontwikkeling van 'n verskeidenheid vaardighede in alle metodes van maatskaplike werk	19	86	3	14	0	0
2	Geleentheid tot werksprestasie	15	68	5	23	2	9
3	Geleentheid tot die benutting van 'n verskeidenheid van take	22	100	0	0	0	0
4	Geleentheid om kreatiwiteit te benut	19	86	2	9	1	5
5	Geleentheid tot uitdagende en betekenisvolle werk	17	77	5	23	0	0
6	Die vergoedingspakket en byvoordele is voldoende en regverdig	2	9	20	91	0	0
7	Enige vorm van beloning vir goeie werk	6	27	16	73	0	0
8	Geleentheid tot nuwe leerervarings	20	91	1	4.5	1	4.5
9	Geleentheid tot groei en ontwikkeling	19	86	3	14	0	0
10	Nuwe verantwoordelikhede as ontwikkelingsgeleenthede met die oog op bevordering	7	32	15	68	0	0
11	Beskikbaarheid van bevorderingsgeleenthede	1	4.5	20	91	1	4.5
12	Geleentheid tot loopbaanontwikkeling	10	45	11	50	1	5
13	Gelyke geleenthede, sonder diskriminasie	15	68	7	32	0	0
14	Geleentheid tot werksekuriteit	10	45	11	50	1	5
15	Vryheid om outonomie te laat geld	12	54	9	41	1	5
16	Geleentheid tot berekende risiko's	9	41	11	50	2	9
17	Die supervisor bied ondersteuning	18	82	4	18	0	0
18	Geleentheid tot terugvoer oor leierskap en bestuurstyl	5	23	17	77	0	0
19	Geleentheid tot terugvoer oor die algemene bestuur van die welsynsorganisasie	7	32	15	68	0	0
20	Geleentheid tot terugvoer oor die gehalte van supervisie	12	55	10	45	0	0
21	Kollegas bied ondersteuning	5	23	17	77	0	0
22	Geleentheid tot die ervaring en vorming van groepslojaliteit	15	68	6	27	1	5

n = 22

Die volgende afleidings word uit tabel 4.2 gemaak:

- **Werksinhoud (vrae 1 - 5)**

Uit tabel 4.2 blyk dit dat twee-en-twintig (100%) respondente voel dat hulle die geleentheid kry om 'n verskeidenheid take te benut. Negentien (86%) respondente meen dat hul werksituasie hulle 'n geleentheid tot kreatiwiteit bied. Negentien (86%) van die respondente voel dat hul geleentheid kry tot die ontwikkeling van 'n verskeidenheid vaardighede in alle metodes van maatskaplike werk. Sewentien (77%) respondente beleef hul werk as uitdagend en betekenisvol. Vyftien (68%) respondente dui aan dat hulle werksituasie aan hulle geleentheid tot werksprestasie bied.

Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat respondente deurgaans positief voel oor die veranderlike van werksinhoud. Wanneer die afleiding in verband gebring word met King en Botha (1997:109) se navorsingsbevinding dat maatskaplike werkers uit elf determinante van beroepsbevrediging die hoogste prioriteit aan werksinhoud toegeken het, kan die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes tevrede voel dat hul maatskaplike werkers hul werksinhoud positief met hul beroepsbevrediging assosieer.

- **Vergoeding (vrae 6 - 7)**

Twintig (91%) respondente beskou die vergoedingspakket en byvoordele wat die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes bied as onvoldoende en onregverdig. Sestien (73%) respondente stel dat hul nie enige vorm van beloning kry vir goeie werk nie. Hierdie bevinding korreleer met King en Botha (1997:111) se navorsingsbevinding dat maatskaplike werkers ontevrede is met hul vergoeding.

Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat respondente ontevrede voel met hul beloning en dat dit waarskynlik aan hul toon dat hul werkgever en die gemeenskap hul werk nie as betekenisvol beleef nie (Lawler, 1971 soos aangehaal deur Barber, 1986:27). Salarisonbillikheid lei tot frustrasie by

maatskaplike werkers (Nel & Van Dyk, 1998:241) wat 'n verdere negatiewe impak op hul beroepsbevrediging het.

- **Bevorderingsgeleenthede (vrae 8 - 12)**

Twintig (91%) respondente dui aan dat die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes aan hulle geleentheid tot nuwe leerervarings bied. Negentien (86%) respondente meen dat hulle geleentheid tot groei en ontwikkeling gebied word. Vyftien (68%) respondente is van mening dat daar nie aan hulle nuwe verantwoordelikhede opgedra word as ontwikkelingsgeleentheid met die oog op bevordering nie. Oor geleenthede tot loopbaanontwikkeling gee respondente se antwoorde 'n onduidelike beeld: tien (45%) respondente meen dat daar wel sulke geleenthede is, elf (50%) respondente meen dat daar nie is nie, terwyl een (5%) respondent die vraag nie beantwoord het nie.

Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat respondente tevrede voel dat hulle behoefte aan nuwe leerervarings, groei en ontwikkeling bevredig word, maar dat bevorderingsgeleenthede beperk is en dat loopbaanontwikkeling 'n grys area is. 'n Gebrek aan bevordering as erkenning vir bewese prestasie, beteken dat 'n betekenisvolle vorm van erkenning nie benut word nie (Barber, 1986:24). Haldeen (1974) soos aangehaal deur King en Botha (1997:112) het reeds bevind dat daar geen bevorderingsgeleenthede in die professie maatskaplike werk beskikbaar is nie. Respondente by die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes se response dui ambivalensie oor hierdie aspek aan.

- **Werksumgewing (vrae 13 - 16)**

Vyftien (68%) respondente dui aan dat hulle in 'n werksomgewing werk met gelyke geleenthede, sonder diskriminasie. Elf (50%) respondente voel dat hulle nie verseker is van hul poste nie, dit wil sê hulle beleef nie werksekuriteit nie. Twaalf (54%) respondente meen dat hulle vryheid het om hul outonomie te laat geld terwyl elf (50%) nie die geleentheid kry om berekende risiko's te neem nie.

Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat respondente ambivalensie openbaar oor hulle vryheid van outonomie en geleenthede om berekende risikos te neem. Poulin en Walter (1992:109) en King en Botha (1997:112) noem onder andere vryheid om outonomie te laat geld en geleentheid om berekende risikos te neem as belangrike aspekte vir maatskaplike werkers se beroepsbevrediging. Hierdie aspekte sou dus as knelpunte beskou kon word, wat versterk word deur die onsekerheid oor werksekeriteit.

- **Leierskap en bestuurstyl (vrae 17 - 20)**

Agtien (82%) respondente dui aan dat hulle ondersteuning van hul supervisors ontvang, terwyl 12 (55%) respondente aandui dat hulle die geleentheid het om terugvoer te gee oor die gehalte van supervisie. Sewentien (77%) respondente daarenteen het geen geleentheid om 'n inset te lewer ten opsigte van leierskap en bestuurstyl in hul Verenigings nie. Vyftien (68%) respondente gee 'n aanduiding dat hulle nie 'n geleentheid het om terugvoer te lewer ten opsigte van die algemene bestuur van die Vereniging nie. Dit is onbekend of respondente graag terugvoer sou wou lewer ten opsigte van leierskap en bestuurstyl en die algemene bestuur van hul verenigings. Wat wel belangrik is, is dat Glisson en Durrick (1988) soos aangehaal deur Poulin (1995:36) en King en Botha (1997:114) bevind het dat tevredenheid met leierskap waarby die supervisor ook betrokke is tot 'n groot mate bydra tot beroepsbevrediging en dat die goeie bestuur van 'n welsynsorganisasie as 'n voorvereiste vir beroepsbevrediging gestel word.

- **Groepfaktore (vrae 21 - 22)**

Sewentien (77%) respondente dui aan dat hulle in 'n werksomgewing werk waar hulle nie ondersteuning van hul kollegas ontvang nie. Volgens die literatuur is dit 'n negatiewe aspek, want die werkgroep is van besondere belang is vir maatskaplike werkers omdat ondersteuning van kollegas onontbeerlik is in die beroep (Barber, 1986:28; Theron, 1995:29). Vyftien (68%) respondente ervaar die geleentheid om groepslojaliteit te vorm en te

ervaar. 'n Vertrouens- en ondersteunende verhouding word deur Kadushin (1992:278) as noodsaaklik beskou in 'n maatskaplike werker se veeleisende werkopset. Alhoewel die meerderheid maatskaplike werkers nie ondersteuning van hul kollegas ontvang nie, ervaar die meerderheid tog groepslojaliteit. Dit kom voor of die response in kontras met mekaar staan en is 'n aspek wat meer indiepte navorsing benodig om 'n betroubare afleiding te kan maak.

4.3.3 Belangrikste determinante ten opsigte van beroepsbevrediging

Aan maatskaplike werkers word gevra om die aspekte genoem in tabel 4.2 te neem en daaruit te prioritiseer watter drie aspekte die grootste bydrae sal lewer tot die verhoging van hul beroepsbevrediging. Die response word in tabel 4.3 weer gegee.

Tabel 4.3
Belangrikste determinante ten opsigte van maatskaplike werkers se
beroepsbevrediging in hul werksituasie

Aspekte	Eerste prioriteit	Tweede prioriteit	Derde prioriteit
Die vergoedingspakket en byvoordele is voldoende en regverdig	8	0	2
Geleentheid om kreatiwiteit te benut	2	1	1
Enige vorm van beloning vir goeie werk	2	3	0
Geleentheid tot groei en ontwikkeling	0	2	2
Geleentheid tot nuwe leerervarings	2	3	0
Beskikbaarheid van bevorderingsgeleenthede	2	2	2
Geleentheid tot loopbaanontwikkeling	1	2	3
Geleentheid tot werksekuriteit	1	4	1
Geleentheid tot terugvoer oor leierskap en bestuurstyl	1	1	4
Geleentheid tot uitdagende en betekenisvolle werk	2	1	0
Nuwe verantwoordelikhede as ontwikkelingsgeleenthede met die oog op bevordering	1	0	1
Vryheid om outonomie te laat geld	0	0	1
Die supervisor bied ondersteuning	1	0	2
Kollegas bied ondersteuning	0	0	1
Geleentheid tot die ervaring en vorming van groepslojaliteit	0	1	2
Geleentheid tot terugvoer oor die algemene bestuur van die welsys-organisasie	0	1	0
Geleentheid tot terugvoer oor die gehalte van supervisie	0	1	0
Geleentheid tot die ontwikkeling van 'n verskeidenheid vaardighede in alle metodes van maatskaplike werk	0	0	0
Geleentheid tot werksprestasie	0	0	0
Geleentheid tot die benutting van 'n verskeidenheid take	0	0	0
Geleentheid tot berekende risikos	0	0	0

n = 22

Die respons in tabel 4.3 wys uit dat agt (36%) respondente 'n eerste prioriteit toeken aan 'n vergoedingspakket en byvoordele wat as voldoende en regverdig beskryf word. Die hoë prioriteit wat aan vergoeding toegeken word bevestig King en Botha (1997:111) se navorsingsbevinding dat maatskaplike werkers nie meer net vir die liefde van die saak werk nie. Aan die laaste vier determinante word geen prioriteit toegeken nie. Die groep

prioriteite tussenin, veral die eerste agt word deur gemiddeld vier tot ses respondente aangedui as eerste, tweede of derde prioriteit en sou as van redelike belang vir respondente beskou kon word.

4.3.4 Definiëring van beroepsbevrediging

Aan respondente word die oop vraag gestel: Hoe sou u beroepsbevrediging definieer? Respondente kon uitbrei op die punt. Hul gekategoriseerde response word in tabel 4.4 weergegee.

Tabel 4.4

Elemente in die definiëring van beroepsbevrediging

	Elemente met betrekking tot die definiëring van beroepsbevrediging	f	%
1	'n Algemene positiewe houding van tevredenheid en gelukkigheid binne die werksituasie	14	64
2	Ruimte tot persoonlike en beroepsgroei in 'n atmosfeer waarin inisiatief geneem kan word	11	50
3	'n Kompetierende billike vergoedingspakket wat lei tot beroepstrots	8	36
4	Sekuriteit en stabiliteit in die werksomgewing	5	23
5	Bevorderingsgeleenthede	4	18
6	Erkenning en motivering vanaf die werkgever	4	18
7	Goeie bestuurstyl	2	9
8	Professionele insette wat positiewe resultate oplewer	1	5
9	Samewerking met en erkenning vanaf kliënte	2	9
10	Genoegsame hulpbronne en erkenning in die gemeenskap	1	5
11	'n Gebalanseerde beroepslewe	1	5
12	'n Veilige werksomgewing	1	5

n = 22

Veertien (64%) respondente is van mening dat 'n algemene positiewe houding van tevredenheid en gelukkigheid binne die werksituasie beroepsbevrediging definieer. Dit korreleer met Locke (1976) soos aangehaal deur van Niekerk (1994:18) se definisie van beroepsbevrediging naamlik dat beroepsbevrediging 'n aangename en positiewe emosionele gemoedsingesteldheid is, wat vloei uit die werk of werkservaring. Elf (50%) respondente lig die aspek van ruimte tot persoonlike en beroepsgroei in 'n atmosfeer waarin inisiatief geneem kan word uit. Hierdie aspek het te doen met die

werksomgewing waarin gewerk word, wat korreleer met King en Botha (1997:109) se mening dat beroepsbevrediging te doen het met werksverwante verwagtinge wat in interaksie tree met verskeie eienskappe van die beroeps- en werksomgewing. Agt (36%) respondente beklemtoon 'n billike vergoedingspakket wat verband hou met beroepstrots. 'n Vergoedingspakket wat verband hou met beroepstrots het nie pertinent in die literatuurstudie na vore gekom nie, maar kan wel met werksomstandighede in verband gebring word. Nog aspekte wat nie pertinent in die literatuurstudie na vore kom nie is, bevorderingsgeleenthede wat deur vier (18%) respondente aangedui is, vier (18%) wat erkenning en motivering noem en vyf (23%) wat sekuriteit en stabiliteit in die werksomgewing noem. Laasgenoemde drie aspekte hou egter almal verband met die werksomgewing.

As elemente 1 - 6 in tabel 4.4 as 'n definisie saamgevoeg word, sou gestel kan word dat beroepsbevrediging vir die maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes soos volg gedefinieer word: **Beroepsbevrediging is 'n algemene positiewe houding binne die werksituasie omdat die administrateur ruimte tot beroepsgroei, 'n kompeterende vergoedingspakket, sekuriteit, erkenning en bevorderingsgeleenthede bied.** Hierdie definisie van beroepsbevrediging toon sterk ooreenkomste met ondersoeker se skematiese voorstelling van beroepsbevrediging (figuur 2.1, p.14).

4.3.5 Beroepsontevredenheid

Aan maatskaplike werkers is gevra om 'n aanduiding te gee of sekere aspekte wat verband hou met beroepsontevredenheid in hulle werksituasie na vore kom of nie. Die respons word in tabel 4.5 weergegee, waarna dit geïnterpreteer word.

Tabel 4.5
Beroepsontevredenheid in die werksituasie

Ervarings van respondente	Ja		Nee	
	f	%	f	%
Gebrekkige geleentheid om mense te help	5	23	17	77
Gebrekkige geleentheid om vriendskappe te ontwikkel met kollegas	3	14	19	86
Gebrekkige geleentheid om in spanverband saam te werk	6	27	16	73
Geen selfaktualisasie nie	5	23	17	77
Geen status in die Vereniging nie	9	41	13	59
Geen status in die gemeenskap nie	4	18	18	82
Gebrekkige geleentheid om my vaardighede en talente te benut	7	32	15	68
Gebrekkige geleentheid tot groei en ontwikkeling	7	32	15	68
Hoë vlakke van stres	10	45	12	55
Gebrek aan geleenthede tot stresverligting	16	73	6	27
Ander	0	0	0	0

n = 22

Uit response word dit duidelik dat respondente tevrede voel dat hulle nie die volgende aspekte wat beroepsontevredenheid aandui ervaar nie:

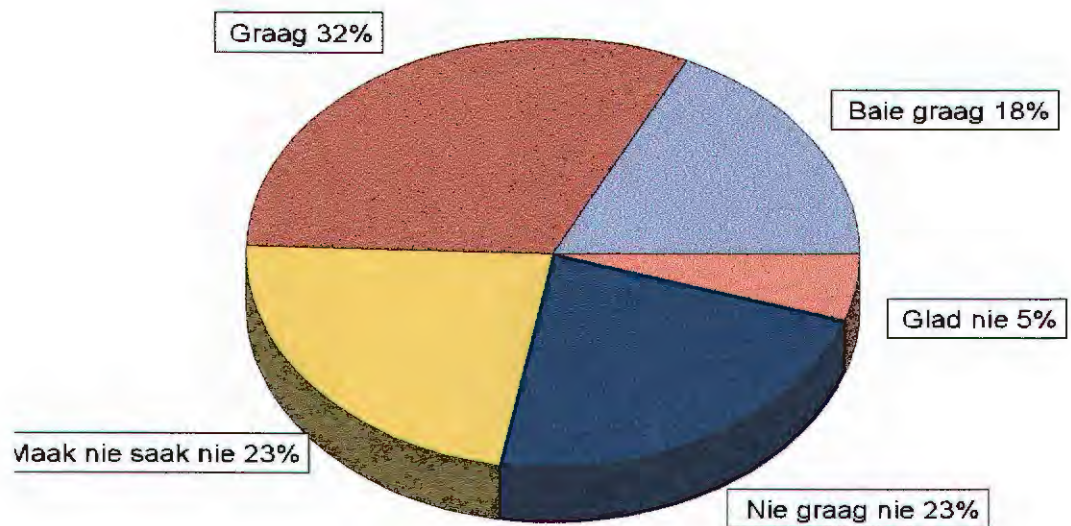
- Sewentien (77%) gebrekkige geleentheid om mense te help;
- Negentien (86%) gebrekkige geleentheid om vriendskappe met kollegas te ontwikkel;
- Sestien (73%) gebrekkige geleentheid om in spanverband saam te werk;
- Sewentien (77%) geen selfaktualisasie nie en
- agtien (82%) geen status in die gemeenskap nie.

Wat opmerklik is, is tien (45%) respondente wat hoë vlakke van stres beleef en sestien (73%) respondente wat aandui dat hulle 'n gebrek aan geleenthede tot stresverligting ervaar. Stres word beskou as een van die mees negatiewe invloede op beroepsbevrediging en stres wat nie verlig word nie, lei onder andere tot verhoogde personeelomset (Mullins, 1999:637, 639).

4.3.6 Beroepsbevrediging en arbeidsomset

Maatskaplike werkers se beroepsbevrediging in hulle huidige werksopset word getoets deur 'n vraag wat lui: Indien u vry was om 'n keuse uit te oefen om in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes aan te bly of te bedank, watter stelling is op u van toepassing. Respondente word ook versoek om hul keuses te motiveer. Figuur 4.3 is 'n weergawe van hul respons.

Figuur 4.3
Maatskaplike werkers se keuses



n = 22

Figuur 4.3 Sektorkaart

Afleidings wat uit die figuur gemaak word is:

- Vier (18%) van die respondente wil **baie graag** in diens van die Vereniging aanbly, nieeenstaande die feit dat hulle nie werksekuriteit ervaar nie, want hulle wil stabiliteit in dienslewering aan die kliënt verseker.

- Sewe (32%) respondente dui aan dat hul **graag** in diens van die Vereniging sal wil aanbly. Die redes is dat respondente hou van die spesialiteitsrigting, hulle voel hul maak werklik 'n verskil in die kliënt se lewe en sal die spesialiteitsveld graag in diepte wil leer ken. Hierdie keuse mag egter verander indien hulle 'n **beter vergoedingspakket** en diensvoorwaardes kan vind.
- Vyf (23%) respondente staan neutraal tot die Vereniging en stel dat dit **nie saak maak** of hulle aanbly of nie. Die keuse word toegeskryf aan gebrekkige beroepsbevrediging, persoonlike onsekerhede en die behoefte aan 'n **beter vergoedingspakket** en bevorderingsgeleenthede.
- Vyf (23%) respondente stel dat hulle **nie graag** in diens van die Vereniging wil aanbly nie. Die volgende redes word aangedui:
 - Geen bevorderingsgeleenthede is beskikbaar nie en daar is 'n behoefte aan groei en ontwikkeling;
 - 'n Behoefte aan **beter vergoedingspakkette** en veiliger werksomstandighede bestaan;
 - Die welsynsorganisasie word ondoeltreffend bestuur, dit sluit in gebrekkige probleemoplossingsvaardighede sowel as 'n gebrek aan erkenning en ondersteuning wat van topbestuur ontvang word en
 - 'n behoefte bestaan om die professie te verlaat, maar 'n skaarsheid aan ander werkseleenthede word ervaar.
- Slegs een (5%) respondent wil **glad nie** aanbly in diens van die Vereniging nie op grond van wat beskryf word as: diskriminasie in persoonlike verhoudings.

Dit is opvallend dat wanneer respondente die rede vir hulle keuses omskryf by beide positiewe en negatiewe response 'n beter vergoedingspakket aangedui is. Alhoewel bykans die helfte van die respondente baie graag of graag in diens van die Vereniging wil aanbly is daar faktore wat hulle besluit negatief kan beïnvloed. Min beroepsbevrediging en 'n groot arbeidsomset word beskou as van die kritiese uitdagings wat administrateurs in die gesig staar, aangesien die koste verbonde aan 'n groot arbeidsomset baie hoog is en 'n negatiewe invloed op kliënte het (Itzhaky, 1995:1; Jenkins, 1998:43).

4.3.7 Supervisie en beroepsbevrediging

● Verhouding met die supervisor

Die literatuur lig sekere aspekte uit wat supervisors kan benut om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te verhoog. Maatskaplike werkers is versoek om aan te dui of sekere stellings die verhouding met hul supervisors beskryf. Hul respons word weer gegee in tabel 4.6

Tabel 4.6

Stellings wat die verhouding tussen supervisors en maatskaplike werkers beskryf

Stellings	Ja		Nee		Onseker	
	f	%	f	%	f	%
Bied emosionele ondersteuning	12	54	5	23	5	23
Is vriendelik	19	86	0	0	3	14
Betoon empatie wanneer nodig	14	64	2	9	6	27
Lewer 'n bydrae ter verbetering van werksomstandighede	11	50	4	18	7	32
Skep 'n hanteerbare werklading	12	54	3	14	7	32
Skep groei- en ontwikkelingsgeleenthede	18	82	2	9	2	9
Gee erkenning vir goeie prestasie	12	55	4	18	6	27
Beskik oor goeie organisatoriese vaardighede	14	64	2	9	6	27
Beskik oor die nodige tegniese vaardighede	11	50	1	5	10	45
Ander	4	18				

n = 22

Wat beduidend is in hierdie tabel, is dat negentien (86%) respondente baie positief voel dat supervisors vriendelik teenoor hulle is, terwyl agtien (82%) respondente tevrede is dat supervisors groei en ontwikkelingsgeleenthede skep.

● Faktore wat bydra tot die verhoging van die waarde van supervisie.

'n Vraag is gestel wat die grootste bydrae sou lewer tot die verhoging van die waarde van supervisie. Reaksies word in tabel 4.7 weer gegee.

Tabel 4.7
Stellings wat die grootste bydrae tot die verhoging van
die waarde van supervisie sal lewer

Keuse	Stellings	f	%
1	Emosionele ondersteuning	12	54
2	Erkenning vir goeie prestasie	11	50
3	Bydraes tot die verbetering van werksomstandighede	10	45
4	Skep van 'n hanteerbare werklading	7	32
5	Betoon empatie wanneer nodig	6	27
5	Skep van groei en ontwikkelingsgeleenthede	6	27
6	Beskik oor die nodige tegniese vaardighede	4	18
7	Beskik oor die nodige organisatoriese vaardighede	2	9
8	Is vriendelik	1	5
8	Ander	1	5

n = 22

Die response in tabel 4.7 dui daarop dat die drie belangrikste stellings om die waarde van supervisie verder te verhoog vir respondente/maatskaplike werkers emosionele ondersteuning twaalf (54%), erkenning vir goeie prestasie elf (50%) en bydraes tot die verbetering van werksomstandighede tien (45%) is.

● **Vorme van erkenning wat respondente van hulle supervisors wil ontvang**

Die vraag is gestel watter vorme van erkenning maatskaplike werkers graag van hul supervisors sou wou ontvang. Alle respondente het op die vraag reageer.

Die response dui daarop dat sestien (73%) respondente tevrede voel met mondelinge erkenning. Wat vir hulle belangrik is, is dat erkenning met 'n algemene positiewe houding en vriendelikheid gepaard moet gaan, dat waardering opreg bedoel moet word en dat erkenning ook gegee word vir sterkpunte en eie inisiatief. Konstruktiewe kritiek ten opsigte van groei en of

stagnasie is goed, maar moenie saam met erkenning vir goeie prestasie gegee word nie, want dit is verwarrend. Vyf (23%) respondente lê klem op respek vir individualiteit en unieke werkwyse as vorm van erkenning. Hulle voel dat hul geleentheid gegun moet word tot eie werkwyse en dat dit selfs aangemoedig moet word omdat voorskriftelikheid entoesiasme demp. Hierdie response sluit aan by Carrell et al. (1998:216) se siening dat erkenningsisteme se waarde is om die aantreklikheid van die onderneming te behou en as motivering te dien om arbeidsomset onder maatskaplike werkers te beperk. Twee (9%) respondente noem skriftelike erkenning, wat verwys na aantekeninge op lêers en goeie aanbevelings. Vier (18%) respondente ag openbare erkenning in die vorm van toekennings of as voorspraak by bestuurskomitees as belangrik. Een (5%) respondent noem dat die vorm van erkenning nie belangrik is nie, wat belangrik is, is dat dit wel plaasvind.

Respondente se terugvoer bevestig dat die aard van erkenning 'n baie individuele saak is, maar dat supervisors wel gekonfronteer word met die uitdaging om uit te vind wat individuele maatskaplike werkers verwag vir goeie werksprestasie en doelwitte wat bereik is (Carrell et al., 1998:501).

- **Die bydrae van die supervisor tot die verhoging van die maatskaplike werker se beroepsbevrediging**

Die vraag is gestel hoe die supervisor kan bydra tot die verhoging van die maatskaplike werker se beroepsbevrediging. Die response word in tabel 4.8 weergegee.

Tabel 4.8

Supervisors se bydrae tot die verhoging van maatskaplike werkers
se beroepsbevrediging

Bydraes	Ja		Nee	
	f	%	f	%
Ondersteunende kontak	21	95	1	5
Gevallekonferensies	16	73	6	27
Hanteerbare werklading	19	86	3	14
Groepsupervisie	18	82	4	18
Supervisie deur die portuurgroep	16	73	6	27
Terugvoer te verskaf	20	91	2	9
Skep van 'n klimaat van vertroue	22	100	0	0
Motivering	21	95	1	5
Opklaring van onduidelike beleid en prosedures	21	95	1	5
Ander	3	14	0	0

n = 22

Volgens die ondersoekgroep kan supervisors die volgende bydae tot die beroepsbevrediging van maatskaplike werkers lewer:

- Skep van 'n klimaat van vertroue, twee-en-twintig (100%). Hierdie moet 'n belangrike aspek wees, aangesien maatskaplike werkers eensgesind daaroor is en skrywers (Barber, 1986:28; Poulin & Walter, 1992:105-107; Skidmore, 1995:246) ook baie klem daarop lê;
- Ondersteunende kontak, een-en-twintig (95%);
- Motivering, een-en-twintig (95%);
- Opklaring van onduidelike beleid en prosedures, een-en-twintig (95%) en
- verskaffing van terugvoer, twintig (91%).

Die afleiding uit maatskaplike werkers se response is duidelike aanduidings aan supervisors dat al die aspekte benut kan en behoort te word ter verbetering van maatskaplike werkers se beroepsbevrediging, aangesien verbeterde beroepsbevrediging moontlik mag bydra tot die motivering van

personeel om nie die Vereniging se diens te verlaat nie, verhoogde produktiwiteit en gehalte uitkomsgebaseerde dienste aan die kliënt

4.3.8 Komponente van belang in goeie werkslewegehalte

In vraag 6.1 (bylae A & B) word aan maatskaplike werkers gevra om aan te dui of genoemde komponente vir hulle van belang is vir 'n goeie werkslewegehalte. Response word weer gegee in tabel 4.9.

Tabel 4.9

Komponente van belang vir 'n goeie werkslewegehalte

Komponente	Stem saam		Stem nie saam nie	
	f	%	f	%
Satisfaksie met die vergoedingspakket	16	73	6	27
Sekuriteit en groei in die Vereniging	17	77	5	23
'n Gebalanseerde verhouding tussen werk en gesinslewe	20	91	2	9
Veilige en gesonde werksomstandighede	20	91	2	9
Die beskerming van personeel se regte	19	86	3	14
Die ontwikkeling van menslikehulpbronne vind plaas	21	95	1	5
Die werksplek bied geleentheid tot sosiale integrasie/verkeer van personeel	20	91	2	9
Die werk wat gedoen word, is tot voordeel van almal in die gemeenskap	22	100	0	0
Deelname aan koste-effektiewe bestuur	19	86	3	14

n = 22

Komponente van goeie werkslewegehalte word oor die algemeen nie in literatuur oor maatskaplikewerkbestuur bespreek nie. Al die komponente van gehalte van die werkslewe word deur 73% tot 100% van die respondente as van belang in goeie werkslewegehalte van maatskaplike werkers beskou.

4.3.9 Programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe

Vraag 6.2 (bylaes A & B) handel oor programme wat aangewend kan word om gehalte van die werkslewe te verbeter. Maatskaplike werkers word gevra om aan te dui of die programme wel benut word om hul gehalte van die werkslewe te verbeter. Vyf maatskaplike werkers het die vraag skynbaar verkeerd verstaan en hul response kon

nie benut word nie. Die response van die oorblywende respondente word weergegee in tabel 4.10.

Tabel 4.10
Programme wat benut word ter verbetering van die gehalte
van die werkslewe in die Vereniging

Program	Ja		Nee		Onvoltooid	
	f	%	f	%	f	%
Spanwerk	8	36	9	41	5	23
Deelnemende bestuur	2	9	15	68	5	23
Indiensopleiding en personeelontwikkeling	12	54	5	23	5	23
Loopbaanontwikkeling	2	9	15	68	5	23
Posontwerp	7	32	10	45	5	23
Posverryking	4	18	13	59	5	23
Sensitiwiteitsopleiding	0	0	17	77	5	23
Gehaltekringse	5	23	12	54	5	23
Doelwitbestuur	2	9	15	68	5	23

n = 22

Wat uitstaan is dat slegs in die geval van indiensopleiding en personeelontwikkeling daar 'n sterk aanduiding is, naamlik twaalf (54%) respondente, dat die program wel benut word. Sekere programme soos deelnemende bestuur, twee (9%), loopbaanontwikkeling, twee (9%), sensitiwiteitsopleiding, nul (0%) en doelwitbestuur, twee (9%) word so te sê glad nie benut nie ten spyte van die waarde wat literatuur heg aan die effektiewe toepassing van hierdie gehalte van die werksleweprogramme in die beroepsbevrediging en -prestasie van maatskaplike werkers (Nel & Van Dyk, 1998:241).

4.3.10 Programme ter verbetering van die gehalte van die werkslewe van maatskaplike werkers in die Vereniging

In die laaste vraag word aan maatskaplike werkers gevra om 'n aanduiding te gee van die programme wat hulle meen die grootste bydrae sal lewer tot die verbetering van die gehalte van die werkslewe in die Vereniging. Die respons word in tabel 4.11 weergegee.

Tabel 4.11
Programme wat benut behoort te word ter verbetering
van die gehalte van die werkslewe

Keuse	Programme	f	%
1	Deelnemende bestuur	14	64
2	Sensitiwiteitsopleiding	14	64
3	Doelwitbestuur	13	59
3	Spanwerk	11	50
4	Loopbaanontwikkeling	10	45
4	Gehaltekring	10	45
5	Posverryking	9	41
6	Indiensopleiding en personeelontwikkeling	8	36
7	Posontwerp	7	31

n = 22

Veertien (64%) respondente dui deelnemende bestuur en sensitiwiteitsopleiding aan as hul eerste keuse vir programme ter verhoging van die gehalte van die werkslewe. Dit is opvallend dat sensitiwiteitsopleiding so hoog aangeslaan word in 'n professie wat juis mensgerig is. Gordon (1993:709) wys uit dat hierdie tegniek veral daarop gerig is om goeie administrateurs te help om beter administrateurs te word.

Dertien (59%) respondente voel dat doelwitbestuur benut behoort te word. Dit is ook opmerklik dat respondente voel dat doelwitbestuur nie benut word nie. Doelwitbestuur vind plaas wanneer langtermyn doelstellings, korttermyn doelwitte en stappe om dit te bereik binne 'n gegewe tydsraam geformuleer word (Gibson et al., 1985:717; McKenna, 1994:510; Skidmore, 1995:54). Die jaarlikse skryf van welsynsprogramme is volgens ondersoeker juis doelwitgeoriënteerd.

Spanwerk word deur 11 (50%) respondente as belangrik aangedui. Spanwerk in 'n welsynsorganisasies beteken dat alle personeel deel is van die span. Die

administrateur van die span fokus op alle spanlede en hoe hulle met mekaar in interaksie tree (Skidmore, 1995:170).

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van die ondersoek was, soos uiteengesit in hoofstuk 1, om ondersoek in te stel na die determinante wat 'n rol speel in die grondvlak maatskaplike werker van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes se beroepsbevrediging en programme wat benut kan word om dit aan te spreek. Hierdie doelstelling is bereik. Uit die literatuurstudie en bevindinge van die empiriese ondersoek wat gedoen is, is gevolgtrekkings gemaak wat in hierdie hoofstuk as die grondslag van die aanbevelings dien. Die gevolgtrekkings en aanbevelings word vervolgens aangebied.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings word aangebied in dieselfde volgorde as die items in die vraelys, alhoewel dit nie numeries ooreenstem nie. Die doel hiervan is dat die gevolgtrekkings saam met die vraelys gelees kan word.

Daar word tot die volgende gevolgtrekkings gekom vanuit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek:

5.2.1 Identifiserende besonderhede

Die gemiddelde werkslewe van maatskaplike werkers in Suid-Afrika is drie jaar teenoor die twee jaar en agt maande van maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes. Die arbeidsomset kan moontlik 'n negatiewe impak op kliëntediens en die begroting van die welsynsorganisasie hê vanweë die hoë kostes verbonde aan arbeidsomset.

5.2.2 Determinante van beroepsbevrediging

● Werksinhoud

Maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes (75% tot 100%) beleef hul werksinhoud deurgaans as bevredigend. Dit dra by tot hul

algemene beroepsbevrediging in die lig van King en Botha (1997:109) se navorsingsbevinding dat maatskaplike werkers aan werksinhoud die hoogste prioriteit uit elf determinante van beroepsbevrediging toeken.

- **Vergoeding**

As in ag geneem word (1) dat vergoeding vir mense die dryfkrag om te werk is en 91% respondente aandui dat hul vergoedingspakket en byvoordele onregverdig is en (2) dat geen vorm van beloning ontvang word vir goeie werk nie (73%) is dit duidelik dat die vergoedingsaspek respondente se frustrasievlakke en selfaktualiseringsbehoefte negatief beïnvloed en ook hul verhouding met hul administrateurs en supervisors.

- **Bevorderingsgeleenthede**

Met sekere aspekte van hierdie veranderlike naamlik die bied van nuwe leerervarings (91%) en geleentheid tot groei en ontwikkeling (86%) word hoë tevredenheid geopenbaar. Die aspek met betrekking tot geen bevorderingsgeleenthede nie (91%) toon ooreenkomste met vorige navorsing van Haldeen soos aangehaal deur King en Botha (1997:112) wat bevind het dat daar geen bevorderingsgeleenthede in die professie maatskaplike werk beskikbaar is nie.

- **Werksomgewing**

Meer as die helfte van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes se maatskaplike werkers (50%) beleef nie geleentheid tot werksekuriteit nie. Hierdie gebrek aan werksekuriteit saam met gebrekkige geleentheid om berekende risiko's te neem (50% van die respondente) is 'n area wat maatskaplike werkers se beroepsbevrediging vertroebel (Poulin & Walter, 1992:109; King & Botha, 1997:112).

- **Leierskap en bestuurstyl**

Die gevolgtrekking word gemaak dat maatskaplike werkers se geleentheid om insette te lewer ten opsigte van leierskap en bestuurstyl (23% van die respondente) en die algemene bestuur van die welsynsorganisasie (32%) beperk is. Gebrek aan magsdeling word deur die literatuur uitgewys as 'n demper op beroepsbevrediging wat kan lei tot maatskaplike werkers se werksvervreemding.

- **Vergoeding as belangrikste veranderlike vir beroepsbevrediging**

'n Voldoende en regverdig vergoedingspakket en byvoordele:

- Is nie beskikbaar vir grondvlak maatskaplike werkers in die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes nie (91% tabel 4.2);
- Die hoogste prioriteit word aan 'n voldoende en regverdig vergoedingspakket en byvoordele deur respondente toegeken as veranderlike om beroepsbevrediging te verhoog (tabel 4.3) en
- figureer in respondente se definiëring van beroepsbevrediging.

Die feit dat hierdie aspek soveel keer en so sterk na vore tree in maatskaplike werkers se response sou as 'n bron van kommer beskou kon word.

- **Arbeidsomset en beroepsbevrediging**

Alhoewel bykans 50% respondente aandui dat hulle in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes sou wou aanbly, toon 78% aan dat hulle keuse om aan te bly of uit die welsynsorganisasie te bedank gekleur word deur aspekte soos hul behoefte aan 'n billike en regverdig vergoedingspakket, werksekuriteit, beter diensvoorwaardes en bevorderingsgeleenthede. Aangesien laasgenoemde vier aspekte reeds deur maatskaplike werkers as knelpunte uitgewys is, wil dit voorkom of hier potensiaal is vir voortgesette arbeidsomset.

● **Supervisie en beroepsbevrediging**

Die gevolgtrekking word gemaak dat supervisors moontlik moet let op emosionele ondersteuning, erkenning vir goeie prestasie en die verbetering van werksomstandighede (tabel 4.7) as elemente om maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te verhoog. Volgens Carrell et al. (1998:16) is die doel van erkenningsisteme juis om maatskaplike werkers na welsynsorganisasies te lok, te motiveer en te behou. Dit mag gevolglik 'n positiewe impak op 'n groot arbeidsomset hê.

● **Erkenning**

Maatskaplike werkers heg die grootste waarde aan mondelinge erkenning soos:

- Mondelinge erkenning wat gepaard gaan met vriendelikheid en 'n positiewe houding;
- Opreg bedoelde waardering;
- Erkenning vir sterkpunte en eie inisiatief en
- konstruktiewe kritiek ten opsigte van groei en stagnasie, maar dit moet nie saam met erkenning gegee word nie, want anders is dit verwarrend.

Hierdie respons kan as 'n voorlopige aanduiding vir supervisors en administrateurs dien van erkenningsvorme wat in die Vereniging benut kan word, aangesien die literatuur se uitgangspunt is dat die aard van erkenning 'n individuele saak is.

● **Verhoging van beroepsbevrediging**

Volgens maatskaplike werkers se response (tabel 4.8) het die volgende aspekte die hoogste potensiaal om hul beroepsbevrediging te verhoog, diensverlating te verminder, lae produktiwiteit te verhoog en gehalte van dienslewering aan die kliënt te verbeter:

- Die skep van 'n klimaat van vertroue;
- Motivering;

- Opklaring van onduidelike beleid en prosedures en
 - ondersteunende kontak.
- Oor die algemeen (sien gevolgtrekkings in punt 5.2.2) verskaf response 'n duidelike aanduiding van die grootste knelpunte rakende maatskaplike werkers se beroepsbevrediging asook wat die administrateur en supervisor kan doen om dit aan te spreek. Hierdie aanduidings sou as rigtingwysers vir administrateurs kon dien, in die aanspreek van grondvlak maatskaplike werkers se beroepsbevrediging met die doel om dienste van uitnemende gehalte aan die kliënt te kan lewer en koste-effektiwiteit te verhoog.

5.2.3 Goeie werkslewegehalte

● Komponente van goeie werkslewegehalte

Gevolgtrekkings uit tabel 4.9 is dat komponente wat van belang vir werknemers in die bedryfsekonomiese wêreld is ook vir die maatskaplike werkers (73% tot 100%) van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes van belang is. Dit sluit in vergoeding, sekuriteit, veilige werksomstandighede, die beskerming van werknemerregte, die ontwikkeling van menslikehulpbronne, geleentheid tot sosiale integrasie, werk wat tot gemeenskapsvoordeel strek en deelname aan koste-effektiewe bestuur van die welsynsorganisasie.

● Programme ter verbetering van werkslewegehalte

Behalwe vir indiensopleiding en personeelontwikkeling wat deur 55% van die maatskaplike werkers aangedui is, word die ander programme (tabel 4.10) nie voluit benut om die gehalte van die werkslewe te verbeter en so beroepsbevrediging te verhoog nie. Dit wil sê programme soos spanwerk, deelnemende bestuur, loopbaanontwikkeling, posontwerp en -verryking, sensitiwiteitsopleiding en gehaltekringe kry nie genoeg aandag nie.

- **Programme ter verbetering van maatskaplike werkers se gehalte van die werkslewe**

Maatskaplike werkers gee 'n baie duidelike aanduiding dat dit vir hul groot waarde sal inhou indien administrateurs deelnemende bestuur en sensitiwiteitsopleiding, gevolg deur doelwitbestuur en spanwerk as programme sou benut om hul gehalte van die werkslewe te verhoog. Deelnemende en doelwitbestuur mag maatskaplike werkers se behoefte aan inspraak in welsynsorganisasie se leierskap en bestuurstyl aanspreek.

5.3 AANBEVELINGS

Na aanleiding van die voorafgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gemaak:

5.3.1 Algemene beroepsbevrediging

- Dat in die lig van die huidige vlakke van arbeidsomset administrateurs daarop fokus om maatskaplike werkers se werkslewe te verleng. Dit kan gedoen word deur die determinante van beroepsbevrediging wat in die navorsing as knelpunte aangedui is te verwyder en deur strategieë om die behoeftes wat uitgewys is aan te spreek.
- Daar word verder aanbeveel dat administrateurs vordering wat gemaak word met bogenoemde **strategieë** gereeld sal meet met die oog op aanpassings, indien nodig, ter wille van optimale resultate. Moontlike metingsinstrumente is gereelde houdingsopnames, meting van periodes van dienslewering, vlakke van daaglikse afwesigheid en meting van die invloed daarvan op die welsynsorganisasie se begroting.
- **Strategieë** om beroepsbevredigingsbehoefte aan te spreek kan insluit:
 - Meting om te bepaal wat maatskaplike werkers as 'n billike en regverdige vergoedingspakket beskou, sodat maniere gevind kan word om die

behoefte aan te spreek, byvoorbeeld deur die benutting van alternatiewe befondsingsbronne of nuwe begrotingstrategieë.

- Vir toekomstige navorsing rakende spesifieke determinante van maatskaplike werkers se beroepsbevredigingsbehoefte sou gebruik gemaak kon word van gestandaardiseerde psigometriese toetse. Miller (1991:449-468) skryf breedvoerig oor byvoorbeeld: Die “Science Research Associates Attitude Survey” wat **dimensies** van beroepsbevrediging insluit; Morse se beroepsbevredigingsindeks wat **intrinsieke aspekte** van beroepsbevrediging toets en Brayfield en Rothe’s se beroepsbevredigingsindeks wat veral let op **intensiteit van gevoelens**.
- Die benutting en ontwikkeling van erkenningsisteme moet aandag geniet. Aangesien erkenningsbehoefte hoogs individueel blyk te wees, word aanbeveel dat administrateurs eerstens beleid formuleer (sien p.40) rondom toepaslike erkenningsvorme vir hul welsynsorganisasie waarna supervisors moet bepaal wat vir individuele maatskaplike werkers (sien p.94) van belang is, sodat dit toepaslik aangewend kan word.
- Die bedryfsekonomiese en bestuursvakliteratuur beskik oor waardevolle inligting rakende die skep van gehalte van die werkslewe wat deur administrateurs benut kan word in die formulering van beleid en strategieë om beroepsbevrediging te verbeter.
- In die lig van ’n moontlike aanduiding dat maatskaplike werkers nie genoegsame ondersteuning van hul kollegas ontvang nie, sou ’n werkswinkel aangebied kon word, om aan die behoefte te werk. Groep faktore van beroepsbevrediging word volgens die literatuur egter moeilik gemanipuleer en sorg moet gedra word dat te veel klem, tyd en energie nie aan hierdie enkele aspek afgestaan word nie.

- Erkenning van maatskaplike werkers se behoefte om inspraak te hê in die leierskap en bestuurstyl en die algemene bestuur van 'n welsyns-organisasie moet deur administrateurs geskied. Ook moet hulle 'n kultuurskep waarin probleemoplossing- en besluitnemingsmag gedeel word met grondvlak maatskaplike werkers omdat laasgenoemde instaat is om 'n waardevolle bydrae te lewer.
- Werksinhoud word positief beleef. Dit sluit in geleentheid tot betekenisvolle werk, om kreatief te wees en die benutting van 'n verskeidenheid take en vaardighede. In die lig van die hoë premie wat op die aspek van werksinhoud geplaas word in King en Botha (1997:109) se navorsing, word aanbeveel dat administrateurs en supervisors werksinhoud deurlopend monitor en versterk veral wanneer bestuursbesluite geneem word.

Genoemde strategieë mag tot gevolg hê dat die behoefte aan bevorderingsgeleenthede wat tradisioneel nie in die professie maatskaplike werk bestaan nie, 'n laer prioriteit inneem. Dit mag ook die behoefte aan werksekuriteit bevredig, aangesien verminderde arbeidsomset die potensiaal het om welsynsorganisasies se koste-effektiwiteit te verhoog.

5.3.2 Die rol van die supervisor

- Dit word aanbeveel dat besture en administrateurs van nie-regerings-organisasies en ander welsynsorganisasies supervisors in staat stel tot:
 - Die gee van emosionele ondersteuning aan maatskaplike werkers deur supervisors bloot te stel aan spesifieke toegepaste indiensopleiding rondom die optimale benutting van die tegniek.

- Aktiewe deelname in die formulering van beleid rakende erkenning en opleiding in die identifisering van die erkenningsvorm wat die beste resultaat sal lewer vir elke individuele maatskaplike werker en
- dat administrateurs en besture supervisors betrek in die proses waartydens diensvoorwaardes hersien word in die lig van hierdie navorsingsbevinding. Literatuur dui aan dat supervisors 'n bydrae kan lewer om werksomstandighede te verbeter deur insette te lewer ten opsigte van diensvoorwaardes.
- Dit word voorts aanbeveel dat supervisors gesensitiseer en aangemoedig word deur administrateurs om 'n klimaat van vertroue te skep, motivering te bied, onduidelike beleid en prosedures op te klaar en ondersteunende kontak met hul maatskaplike werkers te behou in die lig van die waarde wat dit het om beroepsbevrediging te verhoog, arbeidsomset te verlaag en lae produktiwiteit te verhoog.

5.3.3 Gehalte van die werkslewe

- Komponente van goeie werklewegehalte soos beskryf in bedryfsekonomiese literatuur sluit aan by maatskaplike werkers se beroepsbevredigingsbehoefte soos uitgewys in die afleidings en gevolgtrekkings. Dit word dus aanbeveel dat komponente van goeie werklewegehalte verder ondersoek en doelbewus deur administrateurs en supervisors aangewend word om welsynsorganisasies beter werksplekke te maak in die hoogs kompeterende mark.
- Daar word aanbeveel dat veral die rasionaal, aard en doel van programme soos: deelnemende bestuur, sensitiwiteitsopleiding, doelwitbestuur en spanwerk in diepte bestudeer word deur administrateurs en supervisors. Daardeur sal hulle weldeurdagte besluite kan neem met die oog op

doelbereiking, implementering en toepassing van programme en ook die periodieke toetsing van die geslaagdheid daarvan. Hierdie aanbeveling impliseer ook dat besluite geneem moet word oor wie die implementering van die program sal fasiliteer en hoe personeel daarvoor opgelei kan word.

BRONNELYS

- Anderson DR., Crous F. & Schepers JM. 1992. Flow and quality of work life in a diverse workforce. **Journal of Industrial Psychology**, 22(3), 13-20.
- Arches J. 1991. Social structure, burnout and job satisfaction. **Social Work**, 36(3), 202-206.
- Blau G. 1989. Testing the Generalization of a Career Commitment Measure and its impact on employee turnover. **Academy of Management Proceedings**, 53-57.
- Babbie E. 1992. **The practice of social research**. (6th edition). Belmont: Wadsworth.
- Barber G. 1986. Correlates of job satisfaction among human service workers. **Administration in Social Work**, 10, 25-38.
- Butler BB. 1990. Job satisfaction: management's continuing challenge. **Social Work, Journal of the National Association of Social Workers**, 35(2), 112-117.
- Carrell MR., Elbert NF., Hatfield RD., Grobler PA., Marx M. & van der Schyf S. 1998. **Human resource management**. South Africa: Prentice-Hall.
- Cascio WF. 1989. **Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits**. New York: McGraw-Hill.
- Cascio WF. 1998. **Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits**. (5th edition). Boston: McGraw-Hill.
- Chen PY. & Spector PE. 1992. Relationship of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance abuse: An exploratory study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 65, 177-184.
- Cheminais J., Bayat S., van der Waldt G. & Fox W. 1998. **The fundamentals of public personnel management**. Kenwyn: Juta.
- Conradie FW. 1990. 'n **Bedryfsielkundige ondersoek na die invloed van organisasieklimate op werkstevredenheid in die openbare sektor**. Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Stellenbosch.
- Conway PG., Williams MS. & Green JL. 1987. A model of job facet satisfaction. **Journal of Social Work Education**, Winter (1), 48-57.
- Coster EA. 1992. The perceived quality of working life and job facet satisfaction. **Journal of Industrial Psychology**, 18(2), 6-9.

- Coster E. 1992. The quality of working life: a new perspective. **HRM Yearbook**, 7(10), 68-70.
- de Vos AS., Schurink EM. & Strydom H. 1998. The nature of research in the caring professions in, **Research at grass roots. A primer for the caring professions.** (ed). De Vos AS. Pretoria: van Schaik.
- Edwards RL. 1987. The competing values approach as an integrating framework for the management curriculum. **Administration in Social Work**, 11(1), 1-13.
- Elbert NF. & Swenson T. 1990. Motivating internal auditors. **Journal of Internal Auditing** 6, Fall (2), 22-28.
- Erasmus B. 1997. Women power: aspects of work life. **Agenda**. 35, 35-44.
- Ewalt PL. 1991. Trends affecting recruitment and retention of social work staff in human services agencies. **Social Work: Journal of the National Association of Social Workers**, 36(3), 214-217.
- Galegher J. 1990. Intellectual teamwork and information technology: The role of information systems in collaborative intellectual work, in **Applied social psychology and organizational settings.** (ed) Carroll JS. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Gerber PD. 1998. Menslikehulpbronbeplanning, in **Menslikehulpbronbestuur.** (4de uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Halfweghuis: Thompson Publishing.
- Gibson JL., Ivancevich JM. & Donnelly JH. 1985. **Organizations. Behavior, structure, processes.** (5th edition). USA: Plano.
- Gibson JL., Ivancevich JM. & Donnelly JH. 1997. **Organizations. Behavior, structure, processes.** (9th edition). Chicago: Irwin.
- Glisson C. & Durick M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, 33, 61-81.
- Gordon JR. 1993. **A diagnostic approach to organizational behaviour.** USA: Allyn & Bacon.
- Graham HT. & Bennett R. 1995. **Human resources management.** (8th edition). London: Pitman.
- Grasso AJ. 1994. Management style, job satisfaction, and service effectiveness. **Administration in Social Work**, 18(4), 89-105.

- Greenberg J. 1990. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, 5, 561-568.
- Grinnell RM. 1993. **Social work research and evaluation**. Itasca, Illinois: FE Peacock Publishers.
- Gruneberg M. 1976. **Job satisfaction**. London: MacMillan Press.
- Gruneberg M. 1979. **Understanding job satisfaction**. New York: John Wiley & Sons.
- Gummer B. & Edwards RL. 1988. The enfeebled middle: emerging issues in education for social administration. **Administration in Social Work**, 12(3) 13-23.
- Handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 1994. S.v. "Spanwerk". Midrand: Perskor.
- Hasenfeld Y. 1989. The challenge to administrators for leadership in the social services: a prefatory essay. **Administration in Social Work**, 13(3/4), 1-11.
- Haynes K. 1979. Job satisfaction of mid-management social workers. **Administration in Social Work**, 29, 207-217.
- Heyns PM. 1995. Die verbetering van lewenskwaliteit: 'n Konseptuele bydrae. **The Social Work Practitioner - Researcher**, 8(4), 240-258.
- Hian CC. & Einstein WO. 1990. Quality of work life (QWL): What can unions do? **SAM Advanced Management Journal**, Spring, 17-22.
- Hillard VG. 1990. Improving the quality of worklife. **Boardroom**, 1(90), 4-5.
- Himle DP., Jayaratne S. & Thyness PA. 1986. Predictors of job satisfaction, burnout and turnover among social workers in Norway and the USA: a cross-cultural study. **International Social Work**, 29(4), 323-334.
- Itzhaky H. 1995. Effects of organizational and role components on jobsatisfaction. A study of nonprofessional woman workers. **Administration in Social Work**, 19(3), 1-16.
- Ivancevich JM. & Matteson MT. 1990. **Organisational behaviour and management**. (2nd edition). Boston: Irwin.
- Ivancevich JM. 1992. **A diagnostic approach to organizational behaviour**. Boston: Irwin.
- Jayaratne S. & Chess W. 1984. Job satisfaction, burnout, & turnover: A national study. **Social Work**, 29, 448-452.

- Jenkins S. 1988. Turnover: Correcting the Causes. **Personnel**, December, 43-48.
- Jones F., Fletcher BC. & Ibbetson K. 1991. Stressors and strains amongst social workers: Demands, supports, constraints, and psychological health. **British Journal of Social Work**, 21, 443-469.
- Kadushin A. 1992. **Supervision in social work**. (3rd edition). New York: Columbia University Press.
- Kast FE. & Rosenzweig JE. 1985. **Organization and Management**. (4th edition). McGraw-Hill: Johannesburg.
- Kelman HC. 1961. Processes of opinion change. **Public Opinion Quarterly**, 25, 57-59.
- King A. & Botha A. 1997. Die organisatoriese determinante van beroepsbevrediging in maatskaplike werk. **Die Maatskaplikewerk-Navorsers-Praktisyn**, 10(2), 107-119.
- Kroon J. (red). 1986. **Algemene bestuur**. Pretoria: Opvoedkundige Uitgewery.
- Lau RSM. & May BE. 1998. A win-win paradigm for quality of work life and business performance. **Human Resource Development Quarterly**, 9(3), 211-226.
- Lawler EE. 1992. **The ultimate advantage**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leap TR. & Crino MD. 1993. **Personnel/human resource management**. (2nd edition) New York: Macmillian.
- Lischeron JA. & Wall TD. 1975. Attitudes toward participation among local authority employees. **Human Relations**. 28(6) August, 499-517.
- Locke EA. 1976. The nature and cause of job satisfaction. In Dunnette, MD. (ed) **Handbook of industrial and organisational psychology**. Chigaco: Rand McNally.
- Locke EA. 1984. Job satisfaction. In Gruneberg M, & Wall T. (eds) **Social psychology and organizational behavior**. London: Wiley.
- London M. & Mone EM. 1987. **Career management and survival in the workplace**. San Fransisco: Jossey-Bass.
- McKendrick BW. 1991. Educating social workers for practice in die new South Africa. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 27(3/4), 263-267.
- McKendrick BW. 1992. Strategic planning: Critical element in changing the nature of welfare services. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 28(3), 1-12.

- McKenna E. 1994. **Business psychology and organisational behaviour**. East Sussex: Lawrence Erlbaum Associates.
- McMurry RN. 1970. **Conflicts in Human Values**, in Schatz HA. **Social work administration: A resource book**. New York: Council on Social Work Education.
- McNeely RL. 1985. Gender and job satisfaction during budgetary retrenchment. **Administration in Mental Health**, 12, 233-245.
- Miklovich GT. & Glueck WF. 1985. Personnel: Human resource management: A diagnostic approach. **Business Publications**, Inc. PlanoTX 417-430.
- Miller DC. 1991. **Handbook of research design and social measurement**. (5th edition). California: Sage.
- Mobley WH., Horner SO. & Hollingworth AT. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied Psychology**. 63(4), 408-414.
- Mouton J. Marais HC. & medewerkers. 1989. **Metodologie van die geesteswetenskappe**. Pretoria: JC Insto-Print.
- Mullins L. 1999. **Management and organisational behaviour**. (5th edition). London: Pitman.
- Nel PS. 1998. Loopbaanbestuur, in **Menslikehulpbronbestuur**. (4^{de} uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Halfweghuis: Thompson Publishing.
- Nel PS. & Haasbroek GD. 1998. Werknemerontwikkeling: opleidingsbestuur op ondernemingsvlak, in **Menslikehulpbronbestuur**. (4^{de} uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Halfweghuis: Thompson Publishing.
- Nel PS. & van Dyk PS. 1998. Gehalte van die werkslewe en sosiale verantwoordelikheid, in **Menslikehulpbronbestuur**. (4^{de} uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Halfweghuis: Thompson Publishing.
- Newell S. 1995. **The healthy organization. Fairness, ethics and effective management**. London: Routledge.
- Newsome M. & Pillari V. 1991. Job satisfaction and the worker-supervisor relationship. **The Clinical Supervisor**, 9(2), 119-129.
- Nuwe woordeboek vir maatskaplike werk. 1996. S.v. "Supervisor". Parow: CTP Printers.

- O'Brien CR. 1990. **How South African social workers assess their professional education in the light of practice realities.** Unpublished Social Work MA dissertation, University of the Witwatersrand.
- O'Conner I. & Dalgleish L. 1986. Cautionary tales from beginning practitioners: The fate of personal models of social work in beginning practice. **British Journal of Social Work**, 4(16), 431-447.
- Pieterse MA. (red). 1998. **Handboek vir menslike hulpbron-praktisyns.** Kaapstad: Kagiso.
- Poulin JE. 1995. Job satisfaction of social work supervisors and administrators. **Administration in Social Work**, 19(4), 35-49.
- Poulin JE & Walter C. 1992. Retention plans and job satisfaction of gerontological social workers. **Journal of gerontological social work**, 19, 99-114.
- Raider CM. 1977. Installing management by objectives in social agencies. **Administration in Social Work**, 1 (Fall 1977), 235.
- Rice RW., McFarlin DB., Hunt RG. & Near JP. 1985. Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. **Academy of Management Review**, 10(2), 296-310.
- Robbins SP. 1998. **Organizational behavior.** (8th edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins S. & Mukerji D. 1990. **Managing organisations. New challenges & Perspectives.** New York: Prentice-Hall.
- Ross M. 1993. Burnout among social workers: An ecological perspective. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 29(4,) 334-342.
- Rusbult C. & Lowery D. 1988. When bureaucrats get the blues. **Journal of Applied Social Psychology**, 1, 83.
- Schreuder AMG. & Flowers J. 1992. Die modererende invloed van loopbaanontplooiing op loopbaanpassing en gehalte van werklewe. **Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, 18(2), 10-13.
- Schurink EM. 1998. Deciding to use a qualitative research approach in, **Research at grass roots. A primer for the caring professions.** (ed). De Vos AS. Pretoria: van Schaik.
- Selber K. & Austin DM. 1997. Mary Parker Follett: Epilogue to or return of a social work management pioneer? **Administration in Social Work**, 21(1), 1-15.

Selltiz C., Jahoda M., Deutsch M & Cook SW. 1965. **Research methods in social relations.** (Revised edition). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Siegel L. & Lane ML. 1982. **Personnel and organizational psychology.** Illinois: Richard D. Irwin.

Silver PT., Poulin JE. & Manning RC. 1997. Surviving the bureaucracy: The predictors of job satisfaction for the public agency supervisor. **The Clinical Supervisor**, 15(1), 1-20.

Skidmore RA. 1995. **Social work administration. Dynamic management and human relationships.** (3rd edition). Boston: Allyn and Bacon.

Skidmore RA., Thackeray MG. & Farley OW. 1997. **Introduction to social work.** (7th edition). Boston: Allyn and Bacon.

Smit PC. (Red). 1987. **Opnamemetodes en praktyk.** RGN Verslag MNV-2.

Smit GJ. 1993. **Navorsing. Rigiye vir beplanning en dokumentasie.** Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.

Smit PJ. & de J Cronje GJ. 1997. **Management principles. A contemporary edition for Africa.** (3rd edition). Cape Town: Juta.

Snyman CM. 1990. **Die rol van bestuur in die verbetering van werklewegehalte en produktiwiteit.** Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Pretoria.

Spector PE. 1997. **Job satisfaction. Application, assessment, causes, and consequences.** London: Sage Publications.

Suid-Afrika. 1981. **Wet op Mannekragopleiding**, no. 56, 1981. Pretoria: Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1995. **Wet op Arbeidsverhoudinge**, no. 66, 1995. Pretoria: Staatsdrukker.

Suid-Afrika. 1997. **Wet op Basiese Diensvoorwaardes**, no. 75, 1997. Pretoria: Staatsdrukker.

Theron LF. 1995. **Die rol van supervisie ten opsigte van die werksbevrediging van maatskaplike werkers.** Ongepubliseerde magisterverhandeling, Universiteit van Stellenbosch.

Van Biljon R. 1994. The challenge of quality assurance in the education and training of social work managers. **Social Work/Maatskaplike Werk**, 30(2), 185-197.

Van der Westhuizen PC., Wissing MP. & Hillebrand IH. 1992. Werksbevrediging by die onderwyser. **Tydskrif vir Geesteswetenskappe**, 32(1), 40-51.

- Van Dyk PS. 1998a. Groepe , in **Menslikehulpbronbestuur**. (4^{de} uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Thompson Publishing: Halfweghuis.
- Van Dyk PS. 1998b. Leierskap in ondernemings, in **Menslikehulpbronbestuur**. (4^{de} uitgawe). Gerber PD., Nel PS. & van Dyk PS. Thompson Publishing: Halfweghuis.
- Van Niekerk CH. 1994. **Werkstevredenheid by spesialiste aan die fakulteit van geneeskunde, Universiteit van die Oranje-Vrystaat**. Ongepubliseerde magister-verhandeling, Universiteit van Stellenbosch.
- Vinokur-Kaplan D., Jayarentne S. & Chess WA. 1994. Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace conditions and motivators. **Administration in Social Work**, 18(3), 93-121.
- Visagie J. & Rautenbach F. 1994. Management Effectiveness. **Entrepreneur**, 13(7) , 10.
- Vorster ME. 1992. 'n Onderzoek na die verband tussen rolkonflik, werks-tevredenheid en organisasieverbondenheid by gegradueerde en nie-gegradueerde werkende vroue in 'n hoë tegnologiese vervaardigingsorganisasie. Ongepubliseerder magisterverhandeling, Universiteit van die Vrystaat.
- Watts G. 1982. Management incentives: Trick or treat. **Workplace Democracy**, 9(4) Summer, 1-5.
- Weinbach RW. 1990. **The social worker as manager: Theory and practice**. New York: Longman.
- Wiesner R. & Vermeulen LP. 1997. Revised job design practices for future South African organisations. **South African Journal of Economics and Management Science**, 21, 175-196.
- Williams BW.. 1982. Out of the productivity box. **Business Horizons**, September - October, 53.



ASSOCIATION FOR THE PHYSICALLY DISABLED
(WESTERN CAPE)
VERENIGING VIR LIGGAAMLIK GESTREMDES
(WES-KAAP)
UMBUTHO WABALIMELE NGOMZIMBA
(ENTSHONA KOLONI)
(003-105 NPO)

11

30 May 2000

✉ 1375, Cape Town/Kaapstad 8000
Suite 320 Centrepont, Milnerton, 7441
☎ (021) 555-2881
☎ (021) 555-2888
e-mail: apd-wc@mweb.co.za

Mrs E. Hendriks
Cape Town Association for the Physically Disabled
PO Box 12982
MOWBRAY
7705

Dear Mrs Hendriks

RESEARCH FOR MASTERS DEGREE

This serves to confirm that you have been granted permission to conduct research for your Masters Degree amongst the Branch social workers of Association for the Physically Disabled (Western Cape).

Kindly contact and inform Mrs Bridget van der Merwe, Ms Jayne Arnott, Mrs M. van der Westhuizen and Mrs Carol Marman during your research in their Branch areas.

The Association wishes you everything of the best in your studies and future career.

Yours sincerely

JOHAN JOUBERT
PROVINCIAL DIRECTOR

/ec1/tr/staff/hendresearch

cc Mrs van der Merwe
 Ms Arnott
 Mrs van der Westhuizen
 Mrs Marman

BYLAE A

BYLAE B

Tel: 438 1204 (W)
 Tel: 903 0617 (H)
 Faks: 948 8490

Posbus 438
 KUILSRIVIER
 7580
 2000-07-21

Beste Kollega

**NAVORSING VIR 'n MAGISTER DIACONOLOGIAE GRAAD IN MAATSKAPLIKEWERK-
 BESTUUR: 'n PERSPEKTIEF OP DIE BEROEPSBEVREDIGING VAN GRONDVLAKE
 MAATSKAPLIKE WERKERS**

Baie dankie dat u tydens die personeelontwikkelingsgeleentheid in Junie reeds ingestem het om my behulpsaam te wees met die voltooiing van hierdie vraelys ten opsigte van my huidige studie. Ek maak geweldig staat op elkeen se inset, ook diegene wat nou vir die eerste keer kennis neem van my navorsing. Hierdie navorsing handel oor die beroepsbevrediging van die grondvlak maatskaplike werker by kantore van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes. Aangesien my teikengroep die maatskaplike werkers van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes is en ons 'n relatief klein groep is, kan die feit dat hierdie vraelys nie voltooi word nie die geldigheid van die navorsing baie negatief beïnvloed. U inset is dus baie belangrik!

Die navorsing fokus eerstens op determinante van beroepsbevrediging en daarna op gehalte van die werkslewe wat deur ons besture en/of administrateurs aan ons voorsien word. Ek hoop dat die bevindings uit die studie verkry 'n bydrae sal lewer tot alle personeel van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes se beroepsbevrediging.

Wees asseblief verseker dat die inligting wat deur middel van hierdie anonieme vraelys verkry word, as vertroulik hanteer sal word en respondente geensins in die aanbieding van die verhandeling identifiseerbaar sal wees nie.

Nogmaals baie dankie. Ek hoop dat die voltooiing van die vraelys geniet sal word.

Vriendelike groete

 Elma Hendriks

**VRAELYS AAN MAATSKAPLIKE WERKERS
BY
DIE VERENIGING VIR LIGGAAMLIK GESTREMDES**

Die **DOEL** van die navorsing is om te bepaal wat die determinante van beroepsbevrediging vir grondvlak maatskaplike werkers in die jaar 2000 is en of die werkgewer sekere metodes aanwend om beroepsbevrediging te verseker. Die doel van die vraelys is nie om 'n globale beeld van alle maatskaplike werkers se beroepsbevrediging te verkry nie, maar wel om behoeftes van maatskaplike werkers by die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes, in die verband te identifiseer.

RIGLYNE VIR DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS:

- ☺ Voltooi asseblief die vraelys so volledig as moontlik. Merk u keuses met 'n X waar van toepassing.
- ☺ Onthou dat daar geen regte of verkeerde antwoorde is nie, navorser is bloot geïnteresseerd in 'n antwoord wat u ware gevoelens reflekteer.
- ☺ Dit word aanvaar dat beroepsbevrediging 'n sensitiewe aangeleentheid is, dus sal inligting wat deur middel van hierdie anonieme vraelys ingewin word vertroulik hanteer word en respondente sal geensins in die aanbieding van die verhandeling identifiseerbaar wees nie.

Nogmaals baie dankie vir u samewerking.

1. DEMOGRAFIESE INLIGTING

- 1.1 Hoeveel maatskaplike werkers is werksaam in u kantoor? ☐
- 1.2 Wat is u praktykervaring as maatskaplike werker? Jare ☐
Maande ☐
- 1.3 Wat is u praktykervaring in die spesilaliteitsrigting
- liggaamlike gestemdheid? Jare ☐
Maande ☐

2. BELEWING VAN BEROEPSBEVREDIGING

(**Definisie:** Beroepsbevrediging is die personeellid se positiewe gemoedsingesteldheid ten opsigte van sy/haar werkswerrigting en rolle in die Vereniging.)

Beantwoord die volgende vrae met betrekking tot u beroepsbevrediging in u werksituasie met 'n ja of 'n nee.

Merk met 'n X

		Ja	Nee
2.1	Bied u werksituasie u die geleentheid tot die ontwikkeling van 'n verskeidenheid vaardighede in alle metodes van maatskaplike werk?		
2.2	Bied u werksituasie u die geleentheid tot werksprestasie?		
2.3	Bied u werksituasie u geleentheid tot die benutting van 'n verskeidenheid van take?		
2.4	Bied u werksituasie u geleentheid om u kreatiwiteit te benut?		
2.5	Bied u werksituasie u geleentheid tot werk wat u as uitdagend en betekenisvol beleef?		
2.6	Bied u Vereniging aan u 'n vergoedingspakket en byvoordele wat u as voldoende en regverdig beskou?		
2.7	Ontvang u enige vorm van beloning vir goeie werk?		
2.8	Bied u werksituasie u geleentheid tot nuwe leerervarings?		
2.9	Bied die Vereniging u geleentheid tot groei en ontwikkeling?		
2.10	Word soms aan u nuwe verantwoordelikhede as ontwikkelingsgeleentheid tot bevordering opgedra?		

2.11	Bied u Vereniging tans aan u bevorderingsgeleenthede?		
2.12	Het u tans geleentheid tot loopbaanontwikkeling?		
2.13	Bied u werkomgewing aan u gelyke geleenthede, sonder diskriminasie?		
2.14	Ervaar u werksekuriteit in u Vereniging, dit wil sê is u verseker van u pos?		
2.15	Bied u werkomgewing aan u die vryheid om u outonomie te laat geld?		
2.16	Bied u werkomgewing aan u die geleentheid om berekende risikos te neem?		
2.17	Ontvang u ondersteuning van u supervisor?		
2.18	Bied u werkomgewing aan u die geleentheid om terugvoer te gee oor leierskap en bestuurstyl?		
2.19	Bied u werkomgewing aan u die geleentheid om terugvoer te gee oor die algemene bestuur van die welsysorganisasie?		
2.20	Bied u werkomgewing aan u die geleentheid om terugvoer te gee oor die gehalte van supervisie?		
2.21	Ontvang u ondersteuning van u kollegas?		
2.22	Bied u werkplek aan u die geleentheid om groepslojaliteit te vorm en te ervaar?		

Skryf in prioriteitsvolgorde **DRIE** van bogenoemde stellings se nommers neer, wat u voel die grootste bydrae tot u beroepsbevrediging sal lewer.

.....

2.23 Hoe sou u beroepsbevrediging definieer?

.....

3. **BEROEPSONTEVREDENHEID:** Beantwoord die volgende stellings ten opsigte van u werksituasie met 'n ja of 'n nee.

Ek ervaar ...	Merk met X	
	Ja	Ne
... gebrekkige geleentheid om mense te help.		
... gebrekkige geleentheid om vriendskappe te ontwikkel.		
... gebrekkige geleentheid om in spanverband saam te werk.		
... geen selfaktualisasie nie.		
... geen status in die Vereniging nie.		
... geen status in die gemeenskap nie.		
... gebrekkige geleentheid om my vaardighede en talente te benut		
... 'n gebrek aan groei en ontwikkeling.		
... hoë vlakke van stres.		
... 'n gebrek aan geleenthede tot stresverligting.		
ander		

Indien u ander gekies het spesifiseer asseblief

.....

.....

4. **ARBEIDSOMSET EN BEROEPSBEVREDIGING:** Indien u vry was om 'n keuse uit te oefen om in diens van die Vereniging vir Liggaamlike Gestremdes aan te bly of te bedank, watter stelling is op u van toepassing? (Merk slegs een stelling.)

		Merk met x
1	Ek sal baie graag in diens van die organisasie wil aanbly	
2	Ek sal graag in diens van die organisasie wil aanbly	
3	Dit maak nie saak of ek vir hierdie organisasie of 'n ander welsynsorganisasie werk nie	
4	Ek sal nie graag in diens van hierdie organisasie wil aanbly nie	
5	Ek wil glad nie in diens van die organisasie aanbly nie	

Motiveer u antwoord by vraag 4

.....

.....

5 SUPERVISIE EN BEROEPSBEVREDIGING

5.1 SUPERVISIE: Beskryf die volgende stellings die verhouding tussen u en u supervisor

My supervisor ...

Merk met X

	Ja	Nee	Onseker
... bied emosionele ondersteuning aan my.			
... is vriendelik teenoor my.			
... betoon empatie, wanneer nodig.			
... lewer 'n bydrae tot die verbetering van my werkomstandighede			
... help my met die skep van 'n hanteerbare werklading.			
... skep vir my groei en ontwikkelingsgeleenthede.			
... gee erkenning vir goeie prestasie.			
... beskik oor goeie organisatoriese vaardighede.			
... beskik oor die nodige tegniese vaardighede.			
ander			

Indien u ander gekies het spesifiseer asseblief

.....

.....

5.2 Watter DRIE van die stellings in 5.1 sal volgens u die grootste bydrae lewer tot die verhoging van die waarde van supervisie.

1.
2.
3.

5.3 Watter vorme van erkenning sou u graag van u supervisor wou ontvang?

.....

.....

.....

5.4 Hoe kan u supervisor bydra tot die verhoging van u beroepsbevrediging?

Merk met X

	Ja	Nee
Ondersteunende kontak		
Gevallekonferensies		
Hanteerbare werklading		
Groepsupervisie		
Supervisie deur die portuurgroep		
Terugvoer te verskaf		
Skep van 'n klimaat van vertroue		
Motivering		
Onduidelike beleid en prosedures op te klaar		
Ander		

Indien u ander gekies het spesifiseer asseblief

.....

.....

6. **GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE**

(DEFINISIE: Gehalte van die werkslewe is 'n bestuursfilosofie van 'n organisasie wat personeel se waardigheid versterk, veranderinge inisieer en geleentheid tot groei en ontwikkeling van die personeel skep.)

6.1 Volgens die literatuur is die volgende komponente van belang in goeie werkslewegehalte. Dui aan of u daarmee saamstem of nie.

Merk met X

	Stem saam	Stem nie saam nie
Satisfaksie met die vergoedingspakket		
Sekuriteit en groei in die Vereniging		
'n Gebalanseerde verhouding tussen werk en gesinslewe		
Veilige en gesonde werkomstandighede		
Die beskerming van personeel se regte		
Die ontwikkeling van menslike hulpbronne vind plaas		
Die werkplek bied geleentheid tot sosiale integrasie/verkeer van personeel		
Die werk wat gedoen word is tot voordeel van almal in die gemeenskap		
Deelname aan koste-effektiewe bestuur		

6.2 PROGRAMME OM DIE GEHALTE VAN DIE WERKSLEWE TE VERBETER
 Dui aan of die volgende in u Vereniging benut word ter bevordering van die gehalte van u werkslewe.

Merk met X

	Ja	Nee
Spanwerk (Gesamentlike kraginspanning deur 'n groep persone waartydens elke persoon sy individuele belange en menings ondergeskik maak aan die eenheid, voorspoed en doeltreffendheid van die groep se gekoördineerde pogings.)		
Deelnemende bestuur (Die proses waardeur personeel idees na vore bring om probleme wat hul werk en die Vereniging beïnvloed op te los en deel het aan besluitneming)		
Opleiding en ontwikkeling (Indiensopleiding en personeelontwikkeling)		
Loopbaanontwikkeling (Die proses waartydens loopbaanbeplanning en -opleiding geïmplimenteer word)		
Posontwerp (Posontwerp is die resultaat van posontleding en word beskryf as 'n beoordeling van take en die gedrag wat nodig is om dit uit te voer)		
Posverryking (Die doelbewuste herstrukturering van 'n pos om dit meer uitdagend, betekenisvol en interessant vir 'n werknemer te maak)		
Sensitiwiteitsopleiding (Die opleiding, deur professionele gedragswetenskaplikes, wat daarop gerig is om groeplede se aandag te vestig op die persepsies van hulle eie gedrag en om hulself waar te neem soos ander dit doen)		
Gehaltekring (Groepe maatskaplike werkers in 'n onderneming wat gereeld met hul supervisors vergader om diensgehalte en probleme wat verband hou met gehalte van die werkslewe te identifiseer, hulle oorsake te ondersoek, en oplossings daarvoor te ontwikkel)		
Doelwitbestuur ('n Vorm van bestuur wat behels dat bestuur en maatskaplike werkers saam doelwitte opstel en nastreef)		
Ander		

Indien u ander gekies het spesifiseer asseblief

.....

6.3 Meld watter van die programme in 6.2 genoem u dink benut behoort te word met betrekking tot die verbetering van die gehalte van die werkslewe in u Vereniging.

.....

BYLAE C

Tel: 438 1204 (W)

Tel: 903 0617 (H)

Faks: 949 8490

P.O. Box 438

KUILSRIVIER

7580

2000-07-21

Dear Colleague

**RESEARCH FOR A MAGISTER DIACONOLOGIAE DEGREE IN SOCIAL WORK
MANAGEMENT:****A PERSPECTIVE ON JOB SATISFACTION AMONG GROUND-LEVEL SOCIAL
WORKERS**

Thank you for already agreeing during the personnel development in June to help me by completing this questionnaire for my current studies. I am depending on each of your contributions, including those of you who are only now learning of my studies. This research concerns job satisfaction among field social workers at branches of the Association for the Physically Disabled. Considering that the target group is the social worker of the Association for the Physically Disabled, and that we are a relatively small group, the non-completion of this questionnaire can negatively effect the validity of the research. Your contribution is therefore very important!

The research focusses firstly on the job satisfaction and secondly on the quality of the work life which are provided by our management and/or administrators. I hope that the results of this research will contribute to the job satisfaction of all the staff of the Association for the Physically Disabled.

Please be assured that the information supplied anonymously by you, will remain confidential and respondents will in no way be identifiable in the presentation of the results of the research. Once again, thank you. I hope that you will find the completing of this questionnaire an interesting exercise.

Sincerely

Elma Hendriks

**Questionnaire for Social Workers
At
The Association for the Physically Disabled**

The **aim** of this research is to establish what the factors of job satisfaction are for field social workers in the year 2000, and if the employer applies any methods to ensure job satisfaction. The intention of this questionnaire is to establish the job satisfaction needs of the social workers at the Association for the Physically Disabled and not to draw a global picture of all social workers needs in the matter.

Guidelines for the completion of this questionnaire:

- Complete the questionnaire as fully as possible. Mark your answer with an X where applicable.
- There are no right or wrong answers, the researcher is solely interested in answers which reflect your true feelings.
- It is accepted that job satisfaction is a sensitive issue, therefore the information gathered from this anonymous questionnaire will be handled confidentially and the respondents will in no way be identifiable in the presentation of the results of this research.

Thank you for your co-operation.

1. **DEMOGRAPHIC INFORMATION**

1.1 How many social workers are there in your office?

1.2 How much practical experience do you have as a social worker?
 Years
 Months

1.3 How much practical experience do you have in the specialised field of physical disability?
 Years
 Months

2. **EXPERIENCE OF JOB SATISFACTION**

(**Definition:** Job satisfaction is the staff member's positive attitude to his/her work and roles at the Association.)

Answer yes or no to the following questions regarding job satisfaction in your position at work

Mark with an X

		Yes	No
2.1	Does your position offer you the opportunity to develop a variety of skills in all methods of social work?		
2.2	Does your position offer you the opportunity to achieve goals?		
2.3	Does your position offer you the opportunity to develop new skills?		
2.4	Does your position offer you the opportunity to enjoy a variety of tasks?		
2.5	Does your position offer you the opportunity to be creative?		
2.6	Does your position offer you the opportunity to do work that is challenging and meaningful?		
2.7	Do you regard the salary and benefits offered by the Association to be fair and satisfactory?		
2.8	Do you receive any form of remuneration for good work?		
2.9	Does the Association give you the opportunity to grow and develop?		
2.10	Are you sometimes given new responsibilities as an opportunity to develop yourself in order to be promoted?		
2.11	Does the Association at present offer you promotion opportunities?		
2.12	Do you at present have career development opportunities?		
2.13	Does your working environment offer equal opportunity, without discrimination?		

2.14	Do you experience job security at the Association, that is, are you assured of your post?		
2.15	Does your working environment offer you the freedom to make your own decisions?		
2.16	Does your working environment allow you to take calculated risks?		
2.17	Do you receive support from your supervisor?		
2.18	Do you receive support from your colleagues?		
2.19	Does your workplace offer you the opportunity to develop and enjoy group loyalty?		
2.20	Does your working environment offer you the opportunity to comment on leadership and style of management?		
2.21	Does your working environment offer you the opportunity to comment on the management of the welfare organisation?		
2.22	Does your working environment offer you the opportunity to comment on the nature of supervision?		

Write down in order of priority, the numbers of **three** of the above statements, which you feel would make the greatest contribution to your job satisfaction.

.....

2.23 How would you define job satisfaction?

.....

3. **JOB DISSATISFACTION:** Answer the following statements concerning your work with either a yes or a no

I experience ...	Mark with an X	
	Yes	No
... few opportunities to help people.		
... few opportunities to develop friendships.		
... few opportunities to work with colleagues as a team.		
... no self-actualisation.		
... no status at the Association.		
... no status in the community.		
... few opportunities to utilise my skills and talents.		
... a lack of opportunity to grow and develop.		
... a high level of stress.		
... a lack of opportunity to reduce stress.		
Other		

If you chose other, please specify

.....

.....

4. **JOB SATISFACTION AND LABOUR TURNOVER:** If you could freely make a choice as to whether to remain in the service of the Association for the Physically Disabled or to resign, which statement is appropriate to you? (Mark just one statement)

Mark with an x		
1	I very much want to remain in the service of the organisation	
2	I want to stay in the service of the organisation	
3	It makes no difference if I work for this or any other social work organisation	
4	I do not want to remain in the service of this organisation	
5	I definitely do not want to remain in the service of this organisation	

Motivate you answer to question 4

.....

5. SUPERVISION AND JOBSATISFACTION

5.1 SUPERVISION: Do the following statements describe the relationship between you and your supervisor, answer with a yes, no or doubtful

My supervisor ...	Mark with an X		
	Yes	No	Doubtful
... provides me with emotional support.			
... is friendly to me.			
... shows empathy when needed.			
... contributes to the improvement of my working conditions			
... helps me to establish a manageable workload			
... creates growth and development opportunities for me.			
... acknowledges good work.			
... has good organisational skills.			
... has the necessary technical skills.			
Other			

If you chose other, please specify

5.2 Which three of the statements in question 5.1 would contribute the most to an improvement in supervision.

- 1.
- 2.
- 3.

5.3 What type of acknowledgement would you like to receive from your supervisor?

5.4 How can your supervisor contribute to your job satisfaction?

Mark with an X

	Yes	No
Supportive contact		
Case conferences		
Manageable workload		
Group supervision		
Supervision by peer group		
Give feedback		
Create a climate of trust		
Motivate		
Clarify policy and procedures		
Other		

If you chose other, please specify

6. **QUALITY OF WORK LIFE**

(**DEFINITION:** Quality of work life is the management philosophy of an organisation which upholds staff dignity, initiates changes to create opportunities for growth and development for the personnel.)

6.1 According to the literature the following components are important for a good quality of work life. Indicate if you agree or not.

Mark with an X

	Agree	Do not agree
Satisfaction with the salary package		
Security and growth in the Association		
A balance between relationship between work and family life		
Safe and healthy working conditions		
A protection of the employee's rights		
There is a development of human resources		
The workplace creates opportunities for social integration for the personnel		
The work which is done, is to the benefit of all in the community		
Participation in cost effective management		

6.2 PROGRAMMES WHICH CAN BE UTILISED TO IMPROVE THE QUALITY OF WORKLIFE

Indicate if the following techniques are utilised at the Association to improve the quality of the work life

Mark with an X

	Yes	No
Teamwork (Joint action by a group of people, in which each person subordinates his individual interests and opinions to the unity and efficiency of the groups co-ordinated effort.)		
Management by participation (The process whereby personnel put forward ideas in order to solve problems which influence their work and the Association and to participate in decision-making)		
Training and Development (In service training and staff development)		
Career Development (The process through which career planning and training are implemented)		
Job Design (Job design is the result of job analysis and is described as the reviewing of tasks and the behaviour needed to carry it out)		
Job Enrichment (The intentional restructuring of a post in order to make it more challenging, meaningful and interesting for the employee)		
Sensitivity Training (The training by professional behavioural scientists which is focussed towards bringing the attention of members of a group to be aware of how their behaviour is perceived and to see themselves as others do)		
Quality Circles (Groups of social workers in the organisation who regularly meet with their supervisor in order to identify quality of service and problems concerning the quality of the work life to investigate their causes and to seek solutions for them.)		
Management by Objectives (A form of management which involves both the social workers and management together setting goals which they wish to achieve)		
Other		

If you chose other, please specify

.....

.....

6.3 State which programmes mentioned in 6.2 you think should be utilised in order to improve the quality of the work life at the Association.

.....

.....

.....